

Ein Unternehmen auf dem Weg zum Projektmanagement: Reflexion einer empirischen Begleitung

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades der Diplompädagogik
am Erziehungs- und Sozialwissenschaftlichen Fachbereich der
Universität Hildesheim

Vorgelegt von
Andrea Oppermann

Hildesheim, März 2003

Betreuender Gutachter / Erstprüfer: Herr Prof. Dr. Stephan Wolff
Zweitgutachter: Herr Dr. Erwin Wagner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Diplomarbeit	I
--------------------------------	---

Teil A

Inhalt	2
Einleitung	5
1 Organisationskonzeptionen vor dem gesellschaftlichen Hintergrund.....	6
2 Zur Entstehung von Projektmanagement	15
3 Projektmanagement: Erfolgsorientierte Projektarbeit ermöglichen	17
4 Gründe für Projektmanagement	30
5 Probleme und Herausforderungen im Projektmanagement	42
6 Projektmanagement und externe Beratung	74
7 Ausblick	80

Teil B

Inhalt	84
Einleitung	86
1 Chronologische Darstellung des Forschungsprozesses.....	90
2 Evaluationsphase I: Erstkontakt zwischen Forscher und Organisation ...	91
3 Evaluationsphase II: Designentwicklung - Planung der Datenerhebung	97
4 Phase III: Durchführung der Datenerhebung	105
5 Evaluationsphase IV: Rückmeldung der Ergebnisse.....	117
6 Schlusswort	121

Teil C

Inhalt	124
Einleitung	126
1 Das Unternehmen.....	127
2 Allgemeine Aspekte hinsichtlich der Handbuch-Erstellung	132
3 Zu Kapitel 1 im Handbuch: Grundlagenwissen	136
4 Zu Kapitel 2 im Handbuch: Konzeptphase	142

5	Zu Kap. 3 im Handbuch: Projektziele	145
6	Zu Kap. 4 im Handbuch: Projektumfeld	148
7	Zu Kap. 5 im Handbuch: Projektstart.....	150
8	Zu Kap. 6 im Handbuch: Projektplanung.....	155
9	Zu Kap. 7 im Handbuch: Projektbeteiligte.....	159
10	Zu Kap. 8 im Handbuch: Projektkontrolle	166
11	Zu Kap. 9 im Handbuch: Information und Kommunikation.....	168
12	Zu Kap. 10 im Handbuch: Projektabschluss	174
13	Schlusswort	174

Teil D

Einleitung	179
1. Kapitel: Grundlagenwissen rund ums Projekt.....	185
2. Kapitel: Ganz am Anfang – Die Konzeptphase	194
3. Kapitel: Projektziele – Wo wollen wir hin?	200
4. Kapitel: Projektumfeld und Stakeholder	205
5. Kapitel: Projektstart – Wie wollen wir vorgehen?	208
6. Kapitel: Projektplanung - Überlegungen zu den Details.....	212
7. Kapitel: Durchführungsphase – Beteiligte und Rollenträger im Projekt	219
8. Kapitel: Projektkontrolle und -steuerung – Läuft alles wie geplant?	232
9. Kapitel: Information, Kommunikation und Projektmarketing	236
10. Kapitel: Projektabschluss – Aus Erfahrungen lernen.....	241
Glossar	244
Projektmanagement – Literatur	247
Stichwortverzeichnis	248
Abbildungsverzeichnis	250
Schlussbemerkungen zur gesamten Arbeit.....	251

Literatur für die gesamte Diplomarbeit	254
Abbildungsverzeichnis	263
Anhang A.....	264
Anhang B.....	269
Anhang C.....	275

Anhang D.....	277
Anhang E.....	279
Anhang F	281

Vorwort zur Diplomarbeit

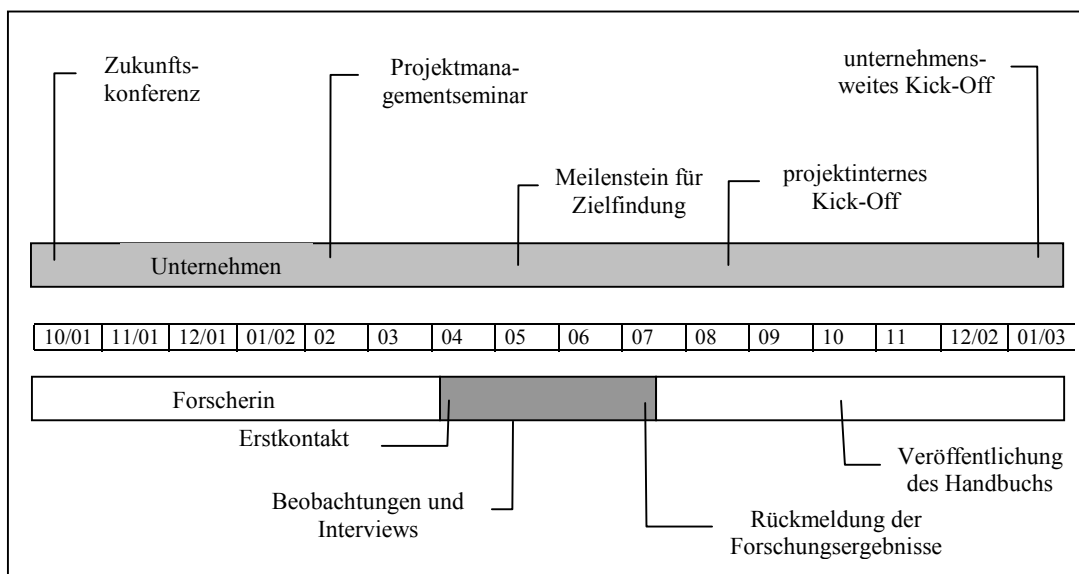
Aufgrund der beobachtbaren dynamischen Entwicklungen am Markt, in der Politik, in den Wertvorstellungen der Gesellschaft usw. werden Organisationen als gesellschaftliche Teilsysteme herausgefordert, aktiv oder passiv auf diese Veränderungen zu reagieren. Für die Bearbeitung neuartiger Probleme, komplexer Aufgabenstellungen oder zukünftiger Herausforderungen müssen Organisationen zunehmend auch ihre Bearbeitungsmöglichkeiten durch strukturelle Veränderungen modifizieren. Da Projektmanagement, wie in dieser Arbeit deutlich werden soll, diese erforderlichen Veränderungen in Organisationen unterstützen und aktiv fördern kann, ist es aus meiner Sicht ein Thema, das für den Bereich Organisationsentwicklung von großer Bedeutung ist.

Ausgehend von einem Interesse am Bereich Unternehmensentwicklung und -beratung erhielt ich im April 2002 die Möglichkeit, das Thema „Projektmanagement“ im Rahmen der Diplomarbeit theoretisch sowie praxisbezogen zu bearbeiten. Ein Unternehmensberater vermittelt mir den Zugang zu einer Organisation in Hamburg, die er seit vielen Jahren im Bereich Organisationsentwicklung begleitet und berät. Das Unternehmen will - ausgehend von einer Zukunftskonferenz im Oktober 2001 - Projektmanagement im Unternehmen einführen, kann jedoch auf keine diesbezüglichen Vorkenntnisse zurückgreifen. Aus diesem Anlass fragte das Unternehmen bei dem Berater eine Unterstützung an, die in Form eines Projektmanagement-Handbuchs die Projektgestaltung in diesem Unternehmen begleiten sollte.

Durch diese Anfrage ergab sich für mich die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ein Projektmanagement-Handbuch für dieses Unternehmen zu erstellen. Zur Berücksichtigung der situativ spezifischen Bedingungen des Unternehmens bei der Erstellung des Handbuchs war zunächst eine empirische Beobachtung des bisherigen Projektverlaufs erforderlich. Damit stand mir das Unternehmen als ein empirisches Feld zur Verfügung, in dem ich Projektmanagement anhand eines praktischen Beispiels beobachten konnte.

Der hier geschilderte Projektverlauf zeigt, dass der Beobachtungsprozess nicht von der beobachtenden Person zu trennen ist, sondern die Beobachtung auf den Gegenstand selbst einwirkt und sich die Forschung als ein gemeinsamer Prozess konstruiert. So wird deutlich, dass der Projektprozess im Unternehmen zwar von mir beobachtet, gleichzeitig aber auch durch diese Tätigkeit in seinem weiteren Verlauf beeinflusst wird: Zum einen werden durch die Interviews und die Rückmeldungen der Forschungsergebnisse Reflexions- und Steuerungsprozesse angeregt. Zum anderen kommt es - obwohl keine explizite und durchgängige externe Beratung für die Einführung von Projektmanagement vorgesehen war - aufgrund meiner Beobachtungen und die Weiterleitung der Informationen an den Unternehmensberater immer wieder zu steuernden Interventionen seinerseits. Da der Unternehmensberater bereits seit Jahren im Unternehmen gut bekannt ist, wird dies nicht als Eingriff sondern als effektive Unterstützung gewertet.

Die Diplomarbeit nimmt ein Zeitfenster in den Blick, das den Zeitraum von Oktober 2001 (rückblickend auf die Projekttereignisse seit der Zukunftskonferenz) bis zur ersten Rückmeldung der Forschungsergebnisse im Juli 2002 umfasst. Durch eine anschließende begleitende Unterstützung durch Beratungs- und Moderationsleistungen sind mir die weiteren Projektentwicklungen bis Januar 2003 bekannt (s. Anhang A); auch sie fließen vereinzelt in die Diplomarbeit mit ein. Zur Veranschaulichung des Prozesses dient eine Zeitleiste, die den Blick auf das Geschehen im Unternehmen richtet und gleichzeitig den Forschungsprozess mit darstellt:



Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Einführung von Projektmanagement anhand eines Beispielunternehmens darzustellen. Dabei bildet die Arbeit eine Synthese aus einem theoretisch motivierten Interesse an Projektmanagement und dem Versuch, das Theoriewissen in praktische Handlungsanweisungen umzusetzen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit und zur Strukturierung der Inhalte werden die Perspektiven getrennt: Die Arbeit ist in vier Teile untergliedert, die insgesamt aber auch unabhängig voneinander gelesen werden können, da sie aufgrund der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen verschiedene Lesergruppen ansprechen.

- Teil A bildet die theoretische Grundlage, in der ein Projektmanagement-Verständnis auf systemtheoretischer Grundlage entwickelt wird. Er ist für theoretisch interessierte Leser¹ empfehlenswert, da hier Bedingungen und Problemstellungen von Projektmanagement behandelt werden.
- In Teil B geht es um die Darstellung des Forschungsprozesses, in welchem die Daten über das Unternehmen erhoben wurden. Er beinhaltet die Reflexion des eigenen Forschungsprozesses in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen und wendet sich damit an Forschende, die sich an die Praxis annähern, bzw. an Beratende allgemein. Zur Verdeutlichung einiger Schritte des Forschungsprozesses befinden sich verschiedene Dokumente im Anhang.
- In Teil C wird erläutert, wie das Handbuch erstellt wurde. Die Forschungsergebnisse, die beispielhaft zur Veranschaulichung der Projektsituation angeführt werden, werden mit theoriebezogenen Thesen zusammengeführt und begründen so die Auswahl der Inhalte des Projektmanagement-Handbuchs. Damit ergibt sich eine Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis, die besonders für Projektmanager, Projekt(gruppen)leiter oder Berufsanfänger in diesem Tätigkeitsfeld interessant sein dürfte.

¹ Um einer besseren Lesefreundlichkeit willen wird in dieser Diplomarbeit auf die zusätzliche weibliche Schreibweise verzichtet; dennoch sind alle weiblichen Personen inbegriffen.

- Teil D besteht aus dem Projektmanagement-Handbuch selbst. Obwohl die Inhalte des Handbuchs auf das Unternehmen zugeschnitten sind, kann es aufgrund des ebenfalls vermittelten Grundlagenwissens von jedem Praktiker genutzt werden. Da das Handbuch als eigenständiger Teil für das Unternehmen veröffentlicht ist, grenzt es sich durch sein optisches Erscheinungsbild, das hier bewusst in seiner Form belassen wurde, vom Rest der Diplomarbeit ab. Zur Anonymisierung sind lediglich der Name des Unternehmens - hier N.N. - sowie Namen von Mitarbeitern geändert und das Logo auf dem Deckblatt des Handbuchs entfernt worden.

Teil A

Projektmanagement: Hintergründe, Bedingungen und Herausforderungen

Inhalt

Einleitung	5
1 Organisationskonzeptionen vor dem gesellschaftlichen Hintergrund.....	6
1.1 Geschichtliche Entwicklung von Organisationsformen	6
1.1.1 Organisationen aus traditioneller Sicht	7
1.2 Probleme und Defizite der traditionellen Organisationsstruktur.....	9
1.3 Projektmanagement als Antwort auf Organisationsdefizite.....	11
1.3.1 Organisationen aus systemtheoretischer Sicht	13
2 Zur Entstehung von Projektmanagement	15
3 Projektmanagement: Erfolgsorientierte Projektarbeit ermöglichen.....	17
3.1 Zum Begriff „Projekt“	17
3.2 Bedingungen von Projektarbeit	18
3.3 Zum Begriff „Projektmanagement“: Projekte als organisierte Inszenierungen	22
3.3.1 Auswirkungen von Projektmanagement in der Organisation	23
3.3.2 Widerstand und Systemabwehr	24
3.3.3 Systemtheoretische Gestaltungsweisen.....	25
3.4 Projekt-Organisationsformen	27
4 Gründe für Projektmanagement	30
4.1 Das Flexibilitätsdilemma von Organisationen	30

4.2	Innovationsdruck aufgrund der dynamischen Marktsituation.....	32
4.3	Komplexitätszunahme und Kooperationsbedarf unterschiedlicher Kompetenzen.....	33
4.4	Überlebenssicherung durch Organisationsbewusstsein	35
4.4.1	Erweiterung der Problemlösefähigkeit.....	35
4.4.2	Projektlernen und Personalentwicklung.....	35
4.4.3	Organisationales Lernen und Wandlungsfähigkeit	36
4.4.4	Entwicklung von Organisationsbewusstsein.....	38
4.5	Projektmanagement ermöglicht und erfordert eine veränderte Kommunikation.....	40
5	Probleme und Herausforderungen im Projektmanagement	42
5.1	Herausforderungen auf der Ebene des Unternehmensmanagements	43
5.1.1	Allgemeine Rahmenbedingungen des Projekts.....	44
5.1.2	Projektgruppen und Führung.....	49
5.1.3	Personalentwicklung (PE).....	50
5.1.4	Motivation.....	51
5.1.5	Projekt-Debriefing und Wissensmanagement.....	52
5.2	Herausforderungen auf der Ebene der Projektgruppen	53
5.2.1	Merkmale von Teams.....	53
5.2.2	Kritik an der Teamideologisierung	54
5.2.3	Arbeitsbedingungen von Projektgruppen.....	57
5.2.4	Herausforderungen für die Projektgruppen.....	60

5.3	Herausforderungen auf der Ebene der projektbeteiligten Individuen ...	63
5.3.1	Dialogfähigkeit.....	65
5.3.2	Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.....	69
5.3.3	Eine kontextuierte Identität	71
5.3.4	Führungskompetenz im Projektmanagement	71
6	Projektmanagement und externe Beratung	74
7	Ausblick	80

Einleitung

Projektmanagement (PM) ist eine besondere Vorgehensweise bei der Lösung von Problemen, die vor dem Hintergrund komplexer werdender Aufgabenstellungen in und zwischen Organisationen zunehmend eine bedeutende Rolle spielt. Die Kennzeichen von Projektarbeit bedingen jedoch ein spezielles Zusammenspiel mit der gesamten Organisation, so dass PM über eine bloße Einrichtung von Arbeitsgruppen hinausgeht. Es soll gezeigt werden, dass Projektmanagement vielmehr nur als umfassender Gestaltungsprozess zu verstehen ist, bei dem entsprechende Sichtweisen und Vorkehrungen erforderlich sind, um Projekte erfolgreich zu Ende zu bringen.

In diesem ersten Teil der Diplomarbeit geht es um eine theoretische Annäherung an das Thema Projektmanagement, die zu einem grundlegenden Verständnis von PM, der Probleme, Herausforderungen und der Bewältigungsmöglichkeiten führen soll. Weil in Teil D der Diplomarbeit die hier diskutierten Punkte in Form eines Praxisleitfadens, dem Projektmanagement-Handbuch, für ein Unternehmen aufbereitet werden, wird in diesem Teil auf die Erläuterung von PM-Instrumentarien und Arbeitsmethoden für die praxisorientierte Umsetzung verzichtet. Diese können aber mit der Hilfe von Verweisen parallel in Teil D, dem PM-Handbuch, nachgelesen werden.

Zur Verdeutlichung der Entstehungshintergründe wird zunächst der Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und Organisationskonzeptionen aufgezeigt, um PM als Antwort auf veränderte Umwelthanforderungen an Organisationen zu verstehen (Kap. 1). Die entwicklungshistorische Darstellung des Projektmanagementansatzes in Kap. 2 stellt einen Orientierungsrahmen für verschiedene Ansätze dar, die dann in Kap. 3 in eine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition einmünden und ein bestimmtes Verständnis von PM begründen. Obwohl mit dem Aufbau einer Projektorganisation parallel zur Linienorganisation einige Probleme verbunden sind, sprechen dennoch verschiedene Gründe für den Einsatz von Projektmanagement in Unternehmen,

die in Kap. 4 aufgeführt werden. Die sich ergebenden Herausforderungen und Gestaltungsweisen werden dann in Kap. 5 auf drei verschiedenen Organisationsebenen ausführlicher behandelt. In Kap. 6 wird schließlich diskutiert, ob und unter welchen Voraussetzungen externe Beratung beim PM hinzugezogen werden sollte.

1 Organisationskonzeptionen vor dem gesellschaftlichen Hintergrund

Probleme in Organisationen werden oft mit ihrer strukturtypischen Funktionsweise in Verbindung gebracht, wobei deren mangelnde Flexibilität wohl am häufigsten kritisiert und als Ursache weiterer Probleme angesehen wird. Die spezielle Funktionsweise von Organisationen muss jedoch von ihrer historischen Entwicklung her interpretiert werden, die im Folgenden in groben Zügen nachgezeichnet wird.

1.1 Geschichtliche Entwicklung von Organisationsformen

Die Ausbildung heutiger Organisationskonzeptionen ist im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahrhunderte zu betrachten. „In soziologischer Sicht sind moderne Gesellschaften nicht mehr vorrangig durch segmentäre oder schichtungsmäßige, sondern primär durch »gesellschaftliche Arbeitsteilung« oder funktionale Differenzierung gekennzeichnet“ (Willke, 1989, S. 33). Funktionale Differenzierung heißt, dass ein Ganzes nicht mehr aus einer Vielzahl gleicher oder ähnlicher Einheiten besteht, sondern aus einer Vielzahl unterschiedlicher, spezialisierter und voneinander abhängiger Teile. Da diese Form der Organisation - im Gegensatz zur vorherigen Wertrationalität, die auf der Grundlage calvinistischer Ethik aufbaute - auf Zweckrationalität ausgerichtet ist, wurde eine wirtschaftliche Dynamik von ungeheurem Ausmaß mit gesteigerter Komplexität und Optionenvielfalt möglich. Im Sinne einer Aufgabenteilung - mit semantischer

Spezialisierung - wurden die Bereiche Recht, Wirtschaft, Bildung etc. von speziellen Institutionen übernommen. Da Organisationen auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet sind, wurde die Entwicklung dieser funktionalen Differenzierung von den Organisationen mitgetragen: Organisationen entwickelten eine funktionale Organisationsstruktur, die den Ordnungsrahmen für die im System durchzuführenden Prozesse und Regelungen (Aufbauorganisation, Prozessstruktur, Ablauforganisation) bildet, und die im Kontext des Gesamtsystems und dessen Zielen zu sehen ist. Da die Hauptfunktion der Organisationsstruktur in der Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele besteht, wird die Organisationsgestaltung durch die Unternehmensziele bestimmt. Also richteten sich innerhalb der Organisationen voneinander getrennte Fachabteilungen zur Bearbeitung spezieller Tätigkeitsbereiche ein. Die hierarchische Gliederung mit vorgegebenen Kommunikationswegen ist ein Ergebnis funktionaler Binnendifferenzierung und ist als ein grundlegender Mechanismus der Reduktion von sozialer Komplexität² anzusehen (vgl. Willke, 1991, S. 63).

1.1.1 Organisationen aus traditioneller Sicht

Das Bild von Organisationen entsprach einer mechanistischen Denkweise, wie es schon im Ursprungsbegriff von Organisation zum Ausdruck kommt: Das Wort „organon“ (gr.), gleich Werkzeug oder Instrument zur Erreichung von Zielen, steht für mechanische Gegenstände, mit denen zielgerichtete Handlungen ausgeführt werden (vgl. Morgan, 1997, S. 28ff). Der klassische Organisationsentwurf orientiert sich also an der Konstruktionsweise von Maschinen und geht von der Grundannahme aus, dass Organisationen rationale Systeme seien. Folglich galt das Hauptinteresse der Vertreter der klassischen Organisationstheorie (wie Taylor, Fayol, Mooney u.a.) der Frage, wie der Mensch optimal an die Erfordernisse mechanischer Organisationsformen angepasst

² Komplexität wird nach Willke in verschiedene Aspekte unterteilt, wobei sich die soziale Komplexität auf den Grad der Überschaubarkeit der Beziehungen unter Mitgliedern eines Systems bezieht (vgl. Willke, 1991, S. 62f).

werden kann. Die Bearbeitung der Problemstellungen erfolgte auf der Grundlage eines technokratischen Verständnisses, während die Betrachtung einer sozialen Dynamik in und von Organisationen ausgeblendet wurde.

So bildeten sich unter vergleichsweise stabilen Umweltbedingungen Organisationskonzeptionen, die durch einen hohen Grad an Arbeitsteilung, Entscheidungscentralisation, hierarchische Strukturierung und einem autokratischen Führungsstil mit Amtsautorität und Top-Down-Anweisungen gekennzeichnet sind, da dies den situativen Gegebenheiten am Markt entsprach. In Abbildung 1 sind wesentliche Merkmale traditioneller Organisationskonzeptionen den situativen Gegebenheiten einer vergleichsweise stabilen Umwelt tabellarisch gegenüber gestellt (vgl. Wittlage, 1998, S. 50).

Stabile Umweltbedingungen	Merkmale traditioneller Organisationskonzeptionen
<ul style="list-style-type: none">- Konstante Nachfrage bzw. marginale Nachfrageveränderungen- Insbesondere Verkäufermarkt- Geringe Diversifikation (wenig grundsätzlich unterschiedliche Produkte)- Dienstleistungen, die auf getrennten Märkten abgesetzt werden- Konstante bzw. nur geringe Veränderungen der Produkte und deren Erstellung	<ul style="list-style-type: none">- klare hierarchische Strukturierung mit Betonung der Hierarchie und geringer Grad an Selbstkoordination- umfassende Kontrolle des gesamten betrieblichen Geschehens- meist autokratischer Führungsstil- weitgehende Aufteilung der Gesamtaufgabe des Unternehmens in Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben- Einrichtung von Stäben zur Kompensation der organisationsstrukturellen Nachteile, damit aber höheres Konfliktpotential zwischen Stab und Linie

Abbildung 1: Gegenüberstellung von Umweltsituation und Organisationsstruktur

Diese hierarchische Struktur war eine sinnvolle Regelung der Kommunikations- und Entscheidungswege: Hierarchie reduziert die Komplexität der Organisation, indem vertikale Kommunikation hochgradig reguliert wird, laterale Kommunikation dem Zufall überlassen bleibt und horizontale Kommunikation freigestellt und als für die Struktur der Organisation folgenlos behandelt wird (vgl. Baecker, 1999, S. 182ff).

1.2 Probleme und Defizite der traditionellen Organisationsstruktur

Veränderte Umweltbedingungen wie Globalisierung und Dynamisierung der Märkte, Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, ein sich verschärfender Wettbewerb, konjunktureller Abschwung und andere schwieriger werdende Umweltbedingungen erzeugen einen starken Veränderungsdruck, dem sich kaum eine Organisation entziehen kann. Denn in dieser Situation stellen traditionelle, hierarchische Organisationsstrukturen nicht mehr uneingeschränkt die optimale Organisationsform dar (vgl. Heintel/ Krainz, 1990, S. V). In den Organisationen sind folgende Phänomene zu beobachten:

- Steigende Ineffizienz der Unternehmen aufgrund der zunehmenden Kosten im administrativen Bereich,
- Verbürokratisierung durch hohen Regelungs- und Kontrollbedarf mit einem hohem Grad an Fremdkontrolle,
- Verlangsamung von Entscheidungen und Erhöhung der Durchlaufzeiten gerade bei komplexen Aufgabenstellungen,
- Reduzierung der Überlebenschancen am Markt durch eine Zunahme an unbestimmbaren Einflussfaktoren und eine Abnahme von Sicherheit beim Planen, Entscheiden und Steuern.

Gerade in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden organisatorische und gesellschaftliche Probleme zunehmend deutlich: Entwicklungsprogramme, Reformbemühungen, Veränderungsstrategien und Projekte scheiterten und bewirkten oft das Gegenteil dessen, was ursprünglich beabsichtigt war. Viele Probleme in den letzten Jahrzehnten müssen zunehmend als „hausgemacht“ betrachtet werden und geben Anlass zu Fragen nach Ursachen und Vermeidungsmöglichkeiten (s. dazu Dörner, 1989). Der Glaube an die Rationalität als Symbol dieser Organisationsform, an Machbarkeit und Kontrolle, brach immer mehr in sich zusammen (vgl. Willke, 1992, S. 20). Man musste erkennen, dass sich aus der Aggregation einer Vielfalt unabhängiger, individueller

rationaler Einzelentscheidungen nicht notwendigerweise ein gesamtgesellschaftlich rationaler Zustand ergibt, sondern eine von den Individuen unabhängige Operationslogik sozialer Systeme entsteht (vgl. Willke, 1989, S. 37 und 1999, S. 143). „Diese Hoffnung auf mehr Rationalität innerhalb einer gesellschaftlichen Arbeitsteilung lässt sich am Ende dieses Jahrhunderts kaum noch aufrechterhalten, oder zumindest werden die Gegenposten so eindrucksvoll, dass man eigentlich eine neue Vorstellung über funktionale Differenzierung braucht“ (Luhmann, 1995, S 11).

Unter diesen veränderten Umweltbedingungen ist ein Übergang von den traditionellen zu modernen Organisationskonzeptionen zu beobachten (z.B. Lean-Konzeptionen, Fraktale Organisation, T-Form-Organisation u.a.). Nach Wittlage (1998, S. 61ff) ist dies als ein folgerichtiger Entwicklungsprozess anzusehen, der durch eine situativ bedingte, veränderte Gewichtung der Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur begründet ist. Dieser Entwicklungsprozess beruht in der Mehrzahl auf einer unzureichenden Berücksichtigung organisationstheoretischer Gestaltungshinweise (z.B. in Bezug auf die Konzeption der Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen, mehrdimensionale Organisationsstrukturen, Nichtbeachtung des Zielsystems, Ermittlung des Personalbedarfs für die Wahrnehmung von Führungs- und Fachaufgaben etc.).

Daneben gibt es jedoch auch Defizite, die sich direkt auf die traditionelle, funktionale Organisationsstruktur zurückführen lassen. Sie bedingen viele Mängel und Schwächen und führen zu den oben erwähnten, für die Überlebenssicherung der Organisation problematischen Phänomenen: Die eng gekoppelten Strukturen sind durch starr definierte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen und ausgeprägte Regelsysteme mit nur begrenzten Problemwahrnehmungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Bürokratien „...beharren auf eingefahrenen Deutungsmustern und Problemlösungen - mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Lern- und Entwicklungsfähigkeit“ (Hanft, 1996, S. 151). Diese Defizite und ihre Auswirkungen sind zusammengefasst in Abbildung 2 aufgelistet:

- Inflexible Strukturen im Hinblick auf situative Veränderungen
- Unzureichende Marktorientierung und mangelnde Anpassungsfähigkeit
- Reagierendes statt agierendes unternehmerisches Handeln infolge unangemessener Entscheidungscentralisation in der Unternehmensspitze
- Hoher Leistungs- und Verwaltungsaufwand durch hierarchisches und vertikales Denken
- Hoher Grad der Arbeitsteilung und der funktionalen Spezialisierung, Ressortegoismen durch funktionale Gliederung
- Vorrangige Ergebnis- statt Prozessorientierung
- Geringer Grad der Selbstkoordination der Mitarbeiter
- Vernachlässigung positiver gruppensdynamischer Effekte im Hinblick auf die Nutzung der Kreativität und Innovationspotentiale der Mitarbeiter
- Vorrangig Sekundärmotivation über finanzielle bzw. materielle Anreize

Abbildung 2: Auswirkungen der funktionalen Organisationsstruktur

1.3 Projektmanagement als Antwort auf Organisationsdefizite

Zur Kompensation der angeführten Defizite wurden auf organisationsstruktureller Ebene also Veränderungen unvermeidlich. So begann man innerhalb der Hierarchien Projektgruppen einzusetzen, „...als man mit der normalen Linien-Fachabteilungsorganisation nicht mehr so richtig durchkam oder diese zu schwerfällig geworden war und die informellen Kanäle das Defizit nicht mehr ausreichend kompensieren konnten“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 78). Da eine auf Funktionsspezialisierung, Aufgabenteilung, Kompetenzabgrenzungen und Einzelentscheidungen beruhende hierarchische Organisationsform komplexen

Aufgabenstellungen und Entscheidungsmaterien nicht mehr gewachsen ist, sehen Heintel/ Krainz Projektmanagement als Antwort auf die in die Krise geratene Hierarchie (a.a.O., S. 2). So werden Entwicklungsprozesse von Organisationen erst möglich, wenn flexible Kopplungsmuster zwischen Systemeinheiten, wie sie im PM gegeben sind, die Neuausrichtung des Handelns begünstigen (vgl. Klimecki/ Probst/ Eberl, 1994, S. 77). Zur Gewährleistung der stabilitäts- und identitätssichernden Strukturen können Organisationen jedoch nicht auf die Hierarchie verzichten. So wird unter Beibehaltung der Linienorganisation zusätzlich die Projektorganisation eingeführt, was einer Übergangsform der Organisation gleichkommt (s. auch Kap. 4.1). Grossmann/ Scala (1994, S. 79) sehen Projektorganisationen als „institutionalisierte Laboratorien“, um zukünftige Pläne einer Organisation zu entwerfen, zu erproben und schrittweise zu etablieren.

Projektmanagement wird also als eine Möglichkeit eingestuft, durch die die Starrheit und Unflexibilität der Hierarchie durchbrochen wird. „Gerade das Projektmanagement wird mehr und mehr zur Gestalt eines Organisationsparadigmas, das die herkömmliche hierarchisch aufgebaute Organisation ablöst, zumindest in ihrer Funktionalität für komplexe Aufgaben nachhaltig infrage stellt“ (Mees u.a., 1995, S. 60). Im Zentrum dieser Organisationsweise steht der Gedanke der Selbstorganisation³ mit lose gekoppelten Strukturen⁴ und Entscheidungsdezentralisation: Dies wird einer hohen Komplexität von Aufgaben dadurch gerecht, dass das System schneller auf Veränderungen und Anpassungen reagieren kann als die auf Stabilität ausgerichteten Strukturen der Hierarchie. Damit aber kommt PM als

³ Ordnung in Organisationen kann nicht entworfen oder geplant werden, vielmehr ist das Organisieren der Mitglieder ein wesentlicher Bestandteil der Ordnungsentstehung. In diesem Zusammenhang meint Selbstorganisation sozialer Systeme nicht einen reaktiven, anpassenden Prozess, sondern „die Fähigkeit, die eigenen Zwecke, Ziele, Werte und Verhaltensnormen zu thematisieren und zu verändern“ (Klimecki/ Probst/ Eberl, 1991, S. 125).

⁴ Im Gegensatz zu eng gekoppelten Strukturen gelten lose gekoppelte Strukturen als lernbegünstigend, da sie über entsprechende personelle und organisatorische Voraussetzungen verfügen wie autonome Organisationseinheiten, Sensibilität gegenüber der Umwelt, vernetzte Kommunikationsstrukturen etc. (vgl. Hanft, 1996, S. 151).

Organisationsform nicht mehr mit einer auf reine Rationalität abzielenden, traditionellen und hierarchisch geformten Sichtweise aus. Vielmehr bedarf es aufgrund seiner Bedingungen einer evolutionären, prozessorientierten Denk- und Herangehensweise, wie sie in der Systemtheorie zu finden ist.

1.3.1 Organisationen aus systemtheoretischer Sicht

Der Übergang von den traditionellen zu modernen Organisationskonzeptionen wird begleitet von einem veränderten Verständnis von Organisationen. Unter dem Einfluss der Erkenntnisse aus der Kybernetik, Chaosforschung und Systemtheorie auf Organisationen wird die mechanistische Vorstellung von der Funktionsweise psychischer und sozialer Systeme abgelöst von einer ganzheitlich-systemischen Sichtweise (vgl. Buchinger, 1992, S. 153). Organisationen werden nun als „nicht-triviale“ (s. v. Foerster, 1985, S. 42ff), soziale Systeme betrachtet, in denen die Organisationswirklichkeit durch die Mitglieder in einem permanenten Interaktionsprozess konstruiert wird.

Organisationen sind außerdem soziale Systeme, die durch die Merkmale der Selbstreferentialität und operativen Geschlossenheit gekennzeichnet sind. Dies bedeutet, dass die organisationsinternen Handlungen und Entscheidungen die nachfolgenden Handlungen bedingen, also dass das System in dem Sinne autonom ist, dass es die Operationen, die es benötigt, mit den Operationen erzeugt, die es tätigt, sich also in den Operationen auf sich selbst bezieht (vgl. Luhmann, 1995, S. 11).

Operative Geschlossenheit bedeutet allerdings nicht, dass ein System von den umgebenden Systemen isoliert wäre. Vielmehr nehmen Abhängigkeiten und Interdependenzen untereinander zu, weil jedes Funktionssystem davon abhängt, dass die anderen funktionieren und jedes Funktionssystem die für es selbst nicht lösbaren Probleme gleichsam an andere exportieren kann.

Die Geschlossenheit eines selbstreferentiellen Systems bezieht sich also darauf, dass nicht Umweltereignisse sondern die Systemstrukturen bestimmen, in welchen Relationen die Operationen im System ablaufen. Die Umweltereignisse selbst werden vom System nur hochselektiv beobachtet und gefiltert in den

Systembezug aufgenommen: Die semantischen Strukturen, die jedes System ausbildet, zwingen die in ihnen ablaufenden kommunikativen Operationen auf rekursive Umlaufbahnen, so dass aus zunächst „polykontextualen Vorgängen“ mit Hilfe der systemspezifischen Interpretationen systemrelevante oder nichtrelevante Ereignisse werden (vgl. Willke, 1989, S. 47).

Als sozio-technische Teilsysteme sind Organisationen in ein größeres Gesellschaftssystem eingebunden und stehen in einem Wechselverhältnis mit den relevanten Umwelten wie Gesellschaft, Politik, Wirtschaft etc.. Obwohl nach der neueren Systemtheorie Zufälligkeiten und nichtlineare Vorgänge interne Systemveränderungen bewirken, wird auch den externen Veränderungen eine bedeutende Rolle zugesprochen: Regionale, internationale und globale Veränderungen wie

- differenzierte Kundenanforderungen und steigende Qualitätsanforderungen an Produkte und Dienstleistungen,
- steigende Komplexität der Aufgabenerfüllungsprozesse,
- dynamische Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechniken,
- ein sich verschärfender Wettbewerb sowie
- die Globalisierung der Märkte

verlangen von den Unternehmen eine strategische und strukturelle Anpassungsfähigkeit. Aber auch geplante interne Veränderungen wie der Einsatz neuer Technologien führen zu Wandlungsprozessen im System selbst (vgl. Wittlage, 1998, S. 4f).

Zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit wird zunehmend externe Organisationsberatung in Anspruch genommen (s. Kap. 6), doch aus der operativen Geschlossenheit resultiert auch, dass Organisationen nicht durch gezielte Eingriffe von außen gesteuert werden können. Allerdings kann durch ein verändertes Organisationsverständnis Veränderung im organisatorischen Handeln gefördert werden: Evolutionäre Sichtweisen und Metaphern, wie z.B. die lebender

Organismen, können die Denk- und Handlungsweisen in den Organisationen in Richtung auf eine Prozessorientierung beeinflussen. So geraten auch psychosoziale Dimensionen in sozialen Systemen insbesondere bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zunehmend mit in das Blickfeld (vgl. Morgan, 1997 und 1998).

2 Zur Entstehung von Projektmanagement

Aus der Geschichte sind bereits große Projekte wie der Bau der Pyramiden oder der Chinesischen Mauer bekannt. Doch die Grundgedanken des modernen Projektmanagements gehen zurück auf die großen Vorhaben der USA während des 2. Weltkrieges. Aufgrund der Komplexität der Vorhaben in der Rüstungs- und Weltraumforschung waren Organisationsformen erforderlich geworden, die dem vorhandenen Zeitdruck und den notwendigen Koordinationsleistungen gewachsen waren. So hat sich laut Schiersmann/ Thiel der PM-Ansatz bereits in den vierziger Jahren als Interventionsmaßnahme in die bestehende Organisation entwickelt (vgl. Schiersmann/ Thiel, 200, S. 32).

Markante Meilensteine bei der Entwicklung des PM-Ansatzes waren die Realisierung des Polaris-Programms oder das Apollo-Programm der NASA. Die umfangreichste Projektmanagement-Dokumentation, die richtungsweisend für alle späteren Projektmanagement-Entwicklungen werden sollte, war das aus mehreren Bänden bestehende Luftwaffen-Projektmanagementkonzept aus dem Jahre 1966. In den sechziger und siebziger Jahren entstand eine Fülle von Publikationen zum Thema, so dass sich der Grundgedanke auf viele Industriezweige in den USA und Europa ausbreitete. Vor allem die internationalen Organisationen ELDO oder NATO übernahmen die neuen Managementmethoden aus den USA. Parallel dazu trugen Projektmanagement-Vereinigungen und -Interessengruppen zur Verbreitung des Ansatzes bei. So hat sich z.B. die „Gesellschaft für Projektmanagement“ die Förderung des Projektmanagement-Gedankens zum Ziel gesetzt und führt diesbezügliche Schulungsprogramme durch (vgl. Madaus, 2000, S. 10ff).

Im Laufe der Jahrzehnte änderte sich das Verständnis und damit auch die praktischen Ansatzpunkte im Projektmanagement. Die Geschichte der Entwicklung konzeptioneller Projektmanagement-Ansätze lässt sich als idealtypische Phasenabfolge beschreiben (vgl. Schiersmann/ Thiel, 2000, S. 33ff):

- Als erste Phase kann man den klassisch-logischen PM-Ansatz bezeichnen, in dem ein klar definiertes Ziel unterstellt und dieses mit Hilfe operativer Anweisungen in Form eines Konstruktionsplans direkt in Ergebnisse umgesetzt wird. Angestrebt werden hier detaillierte Aufgaben-, Termin- und Ressourcenpläne.
- Beim phasenorientierten PM folgt der Projektverlauf einer Analogie: Die Phasen eines Produktlebenszyklus (Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration) werden in die Projektphasen Konzeption, Definition, Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Betrieb übersetzt, wobei die Grobplanung der Vorgehensweise im Vordergrund steht.
- Unter dem systemorientierten PM-Ansatz werden Konzepte zusammengefasst, in denen der Problemlösungsprozess und damit der Transfer von einem Ist-Zustand in einen Soll-Zustand in den Mittelpunkt gerückt ist, wodurch Projektmanagement stärker in die Unternehmensorganisation integriert wird.
- Eine weitere, eher gesellschaftspolitisch fundierte Ausprägung von Projektarbeit ist durch die emanzipatorischen Bewegungen in den siebziger und achtziger Jahren entstanden: Initiativgruppen arbeiteten an zeitlich begrenzten Projekten mit Inhalten wie die selbstorganisierte Gestaltung von Arbeit und Leben, doch spielten in diesem Kontext konkrete Instrumente des PM keine besondere Rolle.

Aufgaben- und Anwendungsgebiete von Projektmanagement finden sich heute im Bereich der Forschung und Entwicklung (Produktentwicklung, Straffung der Produktpalette oder Diversifizierung), bei größeren Bauvorhaben, aber auch bei der Entwicklung von Organisationsmaßnahmen oder der Einführung von Bildungs- oder Schulprogrammen. Für alle Anwendungsbereiche gilt, dass Form

und Umfang von Projektmanagement in einem angemessenen Verhältnis zur Komplexität, Bedeutung und zum Risiko der Aufgabe sowie der Unternehmenssituation stehen müssen.

3 Projektmanagement: Erfolgsorientierte Projektarbeit ermöglichen

3.1 Zum Begriff „Projekt“

Für eine erste Annäherung an das Verständnis der Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen, mit denen Organisationen bei der Einführung von Projektmanagement konfrontiert sind, sollen im Folgenden der Begriff „Projekt“ definiert und die Kennzeichen erläutert werden.

Der Begriff „Projekt“ wurde erstmalig Mitte des 18. Jh. an den Kunstakademien Italiens und Frankreichs verwendet, um dort Lernenden die Möglichkeit zu geben, ihre Kenntnisse eigenständig, auf ein konkretes Vorhaben bezogen, anzuwenden (vgl. Freimuth/ Hoets, 1996, S. 133). Heute gibt es jedoch eine verwirrende Vielzahl an Definitionen von „Projekt“ (bzw. „Projektmanagement“), wobei der Begriff Projekt mal ausschließlich für sehr große Vorhaben reserviert wird, dann wieder auch kleinere Aufgaben umfassen kann (s. Heintel/ Krainz, 1990, S. 34). Meist jedoch wird ein Projekt als Methode zur Bewältigung komplexer Aufgaben eingesetzt. Fröhlich versteht den Begriff „Projekt“ von seiner ursprünglichen Bedeutung her (proicere, gleich vorauswerfen). Damit unterscheidet er das Vorausgeworfene oder Projizierte, das etwas vor Augen führt, vom Prozess des Suchens, in dem das Projizierte umgesetzt werden soll (Fröhlich, 2002, S. 47ff). Diese Unterscheidung weist deutlich auf den prozessualen Charakter von Projektarbeit hin, bei dem zwar Lösungen, Veränderungen oder Produkte projiziert werden können, diese aber nicht mit dem Weg dorthin gleichzusetzen sind.

Das Zustandekommen der verschiedenen Definitionen lässt sich durch die unterschiedlichen Ansätze erklären, die entwicklungshistorisch zu sehen sind (s. Kap. 2, S. 16). Eine heute allgemein akzeptierte Definition des Begriffs Projekt jedoch führt die Vielfalt der Sichtweisen und Ansätze wieder zu einem gemeinsamen Verständnis zusammen: Nach DIN 69 901 ist ein Projekt ein Vorhaben, das im Wesentlichen gekennzeichnet ist

- durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit (z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen),
- durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- und durch projektspezifische Organisation (vgl. Fachmann, 1999, S. 27ff).

Die Einmaligkeit der Bedingungen bezieht sich dabei nicht nur auf einzelne Aktivitäten, sondern auf das Vorhaben als Ganzes, so dass Projekte immer mit einem experimentellen Charakter und Unsicherheit verbunden sind. Um dies deutlicher werden zu lassen, gehen die Ausführungen im nachstehenden Kapitel auf die Bedingungen im einzelnen ein.

3.2 Bedingungen von Projektarbeit

Die Definition eines Projekts macht deutlich, dass das Vorgehen im Projektmanagement sich stark vom üblichen Alltagsgeschehen in einer hierarchisch gegliederten Organisation unterscheidet. So findet Projektarbeit unter Bedingungen statt, die bestimmte Spannungsfelder und Problemstellungen mit sich bringen. Um ein Verständnis für die Vielfalt der Handlungsdimensionen⁵ und Bewältigungsmöglichkeiten der mit PM verbundenen Herausforderungen (s. Kap. 5) zu entwickeln, werden die Problemfelder, wie sie sich aus der Definition ergeben, im Folgenden näher ausgeführt.

⁵ Ergänzend dazu s. Teil D, Kap. 1.2.2 und 1.2.3.

- Sowohl in Bezug auf den Aspekt Projektziele als auch auf den der finanziellen Ressourcen, können sich Spannungsfelder zu der bestehenden Organisation ergeben: Das Projektbudget muss gesondert gestellt und evtl. vom Budget anderer Bereiche abgezogen werden. Zur Berechnung des Budgets bedarf es vorheriger Einschätzungen relevanter Parameter und Einflussfaktoren, die sich jedoch im Verlauf des Projekts rasch ändern oder als unrealistisch erweisen können. Die Projektziele, die im Gegensatz zu den Zielen der Unternehmung einen temporären Charakter haben, also nicht auf Dauer gültig sind, können im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen. So könnte z.B. das Ziel „Entwicklung eines neuen Produkts“ den Absatz eines alten gefährden, das Ziel „gesteigerte Kundenorientierung“ verlangt andere Serviceleistungen und mehr Konditionalprogramme, die den üblichen Arbeitsablauf beeinträchtigen bzw. mit den Routineprogrammen abgestimmt werden müssen. Die Projektziele und auch die Budgetierung müssen also mit den Unternehmenszielen kompatibel sein, was zusätzliche Kommunikations- und Kooperationsleistungen auf verschiedenen Organisationsebenen verlangt (s. dazu auch Teil D, Kap. 3 und Teil C, Kap. 7).
- Die zeitliche Begrenzung bezieht sich darauf, dass Projekte einen definierten Beginn und Abschluss haben, die als Grundlage für Berechnungen und Planungen dienen. Damit ist Projektarbeit immer mit einem gewissen Zeitdruck verbunden: Zum einen haben Verzögerungen negative Auswirkungen auf das Verhältnis zum Auftraggeber, zum anderen müssen die finanziellen Ressourcen erhöht werden. Beides wirkt sich nachteilig auf die gesamte Organisation aus; werden jedoch die Projektmitarbeiter dem Zeitdruck - insbesondere bei Fehlplanungen - zu sehr ausgesetzt, kann dies sowohl die Motivation als auch die Qualität der Arbeitsergebnisse stark beeinträchtigen (s. auch „Group-think“-Phänomen, Kap. 5.2.2). Dabei ist zu beachten, dass der Zeitdruck nicht erst kurz vor Projektende spürbar wird: Die Projektunterteilung in Phasen mit Meilensteinen, bei denen die bisherigen Teilergebnisse bewertet werden und wichtige Entscheidungen zu treffen sind, können Projektgruppen über die ganze Dauer des Projekts ein starkes Gefühl von Zeitdruck vermitteln.

- Die Projektmitarbeiter werden aufgabenbezogen ausgewählt und abteilungsübergreifend zusammengestellt. Meistens unterstehen sie nun sowohl dem Linienvorgesetzten als auch dem Projektleiter, was zu Unsicherheiten und Rollenkonflikten und damit auch zu Demotivation führen kann, wenn die Widersprüchlichkeiten den Individuen überantwortet werden (s. auch Kap. 5.3). Je weniger sich die Gruppenmitglieder kennen, desto mehr müssen Maßnahmen zur Vertrauensbildung und Teamentwicklung dazu beitragen, dass die Gruppe optimal arbeitsfähig wird; das bedeutet aber, dass dies neben der Arbeit an den inhaltlichen Aufgaben geleistet und gesteuert werden muss und zusätzliche Zeit beansprucht (s. auch Kap. 5.2.3 und in Teil D, Kap. 7.8.1).
- Mit dem Einsatz von Projektgruppen, evtl. einer Steuerungsgruppe und weisungsbefugten Projektleitern werden neue Strukturelemente in die Organisation eingeführt, so dass ein Spannungsfeld zur Hierarchie aufgebaut wird und die Machtverhältnisse destabilisiert werden. Dies kann auch bei Linienvorgesetzten Verunsicherung und Widerstand hervorrufen, so dass gesonderte Maßnahmen im Bereich Schnittstellensmanagement und/ oder Projektmarketing erforderlich werden (s. Kap. 5.1 und in Teil D, Kap. 9).
- Problemstellungen in Projektarbeit zu bearbeiten bedeutet also, eine Parallelorganisation in der bestehenden Hierarchie aufzubauen (s. Abbildung 3). Damit Projekte ihre Innovationsfunktion voll entfalten können und die Andersartigkeit der Projektkultur produktiv genutzt werden kann, bedarf es trotz der Verbindung zu den Herkunftsabteilungen eines gewissen Abstandes zur Linienorganisation. Dieser kann durch Grenzen über gesonderte „Zeit-Räume“ hergestellt werden (gesonderte Sitzungen, evtl. in unternehmensexternen Räumlichkeiten, vorübergehende „Geheimhaltung“ vorläufiger Arbeitsergebnisse etc.), darf jedoch nicht zu einer völligen Abschottung vom Projektumfeld führen. Die Probleme, die damit verbunden sind, werden immer wieder unterschätzt.

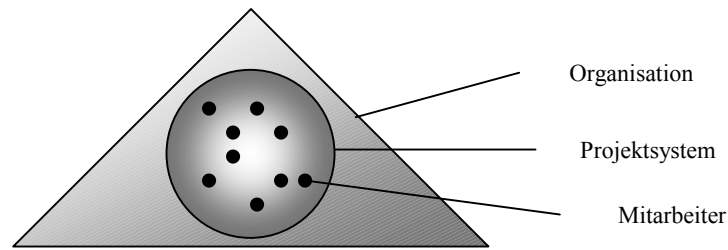


Abbildung 3: Ein Projektsystem innerhalb einer Linienorganisation

- Ein weiterer Faktor, der Unsicherheit und Komplexität im Projektmanagement erhöht, ist darin zu sehen, dass Projekte nicht nur in unternehmensinterne sondern auch in projektexterne und gesellschaftliche Zusammenhänge eingebunden sind, die sich ständig mehr oder weniger schnell und tiefgreifend verändern (Abhängigkeit von Kunden, Zulieferern, Politik, gesellschaftliche Werte und Normen etc.). Für Projektmanagement und deren Verantwortliche bedeutet dies eine umfassende Wahrnehmung „über den eigenen Tellerrand hinaus“ (Umfeldanalysen), systematische Vernetzung von Daten, Kommunizieren von Informationen etc. sowie eine immer nur vorläufige, flexible Planung der nächsten Schritte (s. auch Teil D, Kap. 4 und 6).

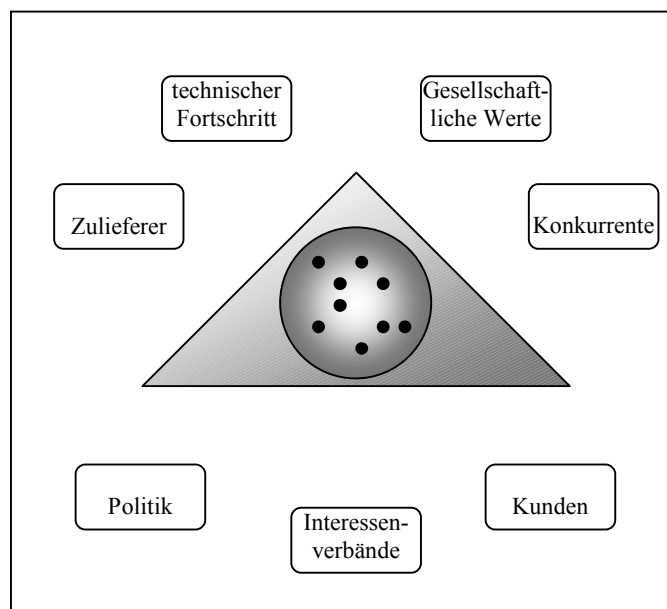


Abbildung 4: Projektsystem und mögliche Umfeldsysteme

- Die Einmaligkeit der projektbezogenen Aspekte bedingt
 - ein Arbeiten in unbekannten Strukturen (Selbstorganisation statt zentral getroffene Entscheidungen in der Linienorganisation und Teamentscheidungen innerhalb des Projekts),
 - den Einsatz neuer Arbeitsmethoden, Instrumente⁶ zur Planung und Überwachung und Kommunikationsformen sowie
 - die Berücksichtigung sozialer Dimensionen beim Umgang mit Problemen.

All diese Aspekte verleihen Projektarbeit grundsätzlich einen von Unsicherheiten und Spannungen geprägten, experimentellen Charakter, der durch ein systematisches Projekt-Debriefing und die Ansammlung von Projektwissen nur teilweise reduziert werden kann (s. Kap. 4.4.3 und 5.1.6). Aus der Komplexität des Geschehens ergeben sich besondere Gestaltungsweisen (s. u.), und eine Begleitung durch externe Berater kann deshalb sinnvoll sein (s. Kap. 6).

3.3 Zum Begriff „Projektmanagement“: Projekte als organisierte Inszenierungen

Auch der Begriff „Projektmanagement wird verschieden und umfassend definiert: Nach Wolf/ Mlekusch (2001, S. 6) ist Projektmanagement z.B. „...der Einsatz bestimmter Methoden und Werkzeuge für besondere Vorhaben. PM ist Führungsfunktion und Koordination, Arbeit im Team, die Organisation, die all das umsetzt.“ Meist werden die Worte „Projekt“ und „Management“ getrennt erläutert und dann wieder zu einem Begriff zusammengeführt. Da der Begriff Management die Funktionen Planung, Organisation, Kontrolle und Steuerung beinhaltet, ist auch der Begriff Projektmanagement hierdurch geprägt. Besonders

⁶ Auf die Arbeitsmethoden und Instrumente des Projektmanagements wird in diesem Teil der Arbeit nicht näher eingegangen, da sie im Praxisleitfaden (Teil D) eingearbeitet sind.

die ersten beiden PM-Ansätze (s. Kap. 2) entsprachen einem technokratischen Verständnis; die Herangehensweise war durch den Einsatz von algorithmischen Instrumenten und Methoden gekennzeichnet, während die psychosoziale Dimension kaum berücksichtigt wurde. Ein derartiges Verständnis ist aus der historischen Entwicklung zwar verständlich, greift jedoch zu kurz.

3.3.1 Auswirkungen von Projektmanagement in der Organisation

Wie in einigen Bedingungen bereits angedeutet, erhöht Projektmanagement aufgrund einer teilweisen und temporären internen Differenzierung auch die Komplexität innerhalb der Gesamtorganisation. „Interne Differenzierung bewirkt eine weitgehende Vernetzung der Entscheidungsabläufe auf verschiedenen Ebenen und führt dazu, dass Entscheidungen, die in einem Teilbereich fallen, Folgewirkungen für viele andere Bereiche haben können“ (Willke, 1991, S. 22). Die nachstehende Abbildung zeigt einen Überblick über einige Auswirkungen von Projektmanagement. Die vorgenommene Auswahl orientiert sich weniger an der Vollständigkeit der Aufzählung, da die einzelnen Themen in den entsprechenden Kapiteln näher behandelt werden. Vielmehr soll bereits an dieser Stelle gezeigt werden, dass sich die Auswirkungen sowohl auf die Subsysteme der Organisation (Abteilungen, Projektmitarbeiter) als auch auf das ganze System beziehen, so dass nach Heintel/ Krainz PM als Intervention in die klassische Hierarchie angesehen werden muss.

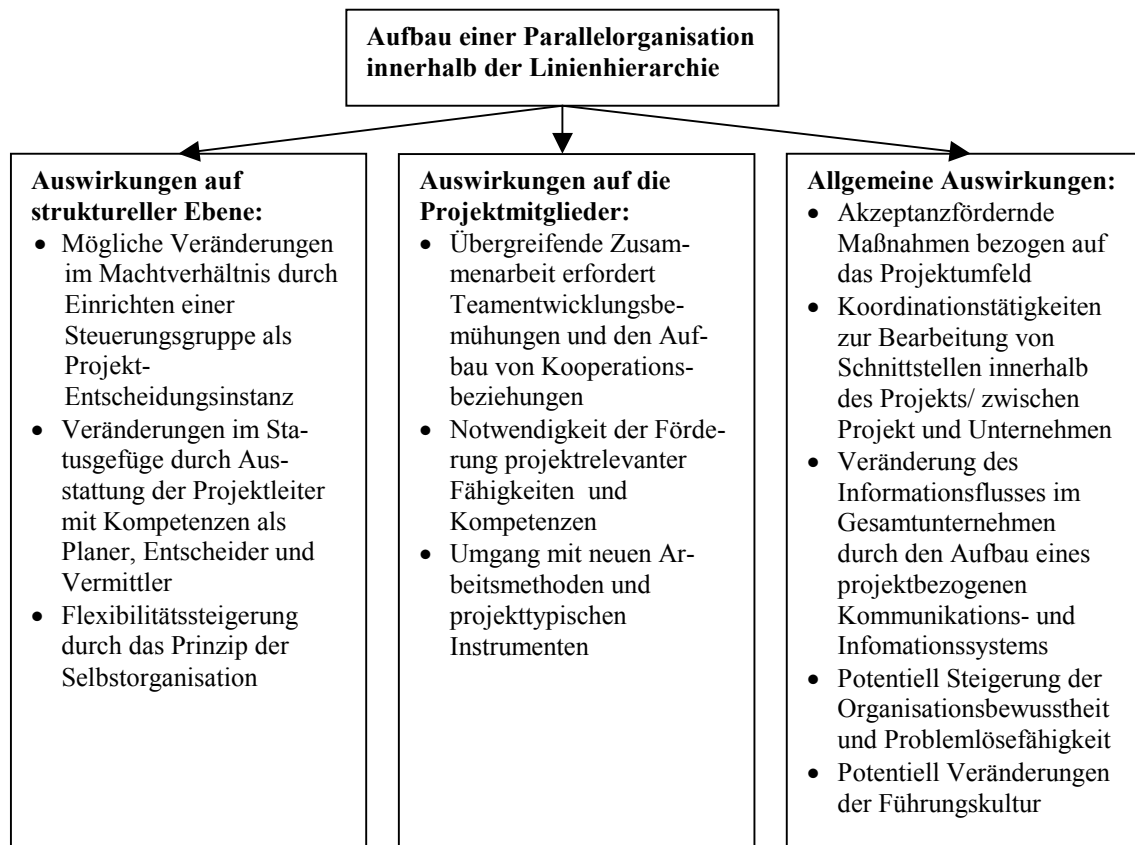


Abbildung 5: Auswirkungen von PM

3.3.2 Widerstand und Systemabwehr

Weil sich PM in seiner Gestaltung auf die gesamte Organisation auswirkt, aber Organisationen tendenziell „wertkonservativ“ sind und sich gegen Veränderungsansprüche von außen abschotten (vgl. Krainz, 1995, S. 3f), erzeugt PM einen permanenten Systemwiderspruch und Phänomene von „Systemabwehr“ (s. Heintel/ Krainz, 1990, S. 3). Damit ist eine Art von Veränderungsresistenz gemeint, die als „instinktive“ oder logische Reaktion der Organisation erfolgt. Denn dadurch, dass im PM neue Arbeitsformen, Entscheidungsregeln, Kommunikationsstrukturen, Beziehungen etc. auf Zeit eingerichtet werden, stellt PM einen Eingriff in die herkömmliche Organisationsform dar, so dass unvermeidlich mit Widerstand zu rechnen ist.

Nach Heintel/ Krainz (1990, S. 42) ist Projektmanagement deshalb als bewusste Form des Organisierens zu verstehen, dessen Aufmerksamkeit besonders seinen organisatorischen Voraussetzungen und eben dem Verhältnis zwischen ihm und

der restlichen Organisation zu gelten hat: Sollen die aufgebauten Spannungen zwischen Hierarchie und Projekt nicht in Form von Konflikten, fehlendem Engagement, Unzufriedenheit der Projektmitarbeiter, Vertrauensmangel u.ä. den weiteren Verlauf blockieren, ist ein Organisationsbewusstsein unerlässlich, das in der Hierarchie ungelöste und im Projektmanagement auftauchende Probleme nicht leugnet, sondern sie bewusst reflektiert.

3.3.3 Systemtheoretische Gestaltungsweisen

Um Projektmanagement in seiner Gesamtheit zu verstehen und in seiner Komplexität zu managen, muss es also im Zusammenhang mit den aufgezeigten Entwicklungen in Organisationen und den strukturell erzeugten Widersprüchen innerhalb der Organisation gesehen und verstanden werden. Aus dieser Sicht sind dann Projekte weniger als Management-Technik sondern als organisierte Inszenierungen zu verstehen.

Aus diesen Gründen empfiehlt sich für die Prozessgestaltung im PM eine systemtheoretische Herangehensweise, die die Komplexität des Projektgeschehens nicht leugnet oder reduziert, sondern ihr in den Handlungsrichtlinien Rechnung trägt. „Der systemische Ansatz stellt - im Rahmen eines Ensembles von Grundhaltungen und Sichtweisen - Methoden und Interventionsformen zur Verfügung, die sich zum Umgang mit genau dieser Komplexität gut eignen“ (Witschi/ Schlager/ Scheutz, 1998, S. 77).

Nach den Gesetzmäßigkeiten der Systemtheorie kann ein System nur erfolgreich sein, wenn es in der Lage ist, die Komplexität seiner relevanten Umwelt zu verarbeiten. Auf ein Projekt bezogen bedeutet dies, dass die Komplexität von den Projektbeteiligten wahrgenommen und verstanden werden muss, um das Projekt planen und steuern zu können. Nur das Verständnis der Vielschichtigkeit, die alle Handlungsdimensionen sowie Sozialdynamiken der beteiligten Akteure und Funktionsträger einbezieht, ermöglicht eine produktive Suche nach den Ursachen von Störungen und Schwierigkeiten. Da die Systemtheorie sich mit dem Konstruktivismus verbindet (s. dazu Kap. 5.3.1), wird nicht von einer objektiv-richtigen Realität ausgegangen, sondern die verschiedenen Sichtweisen der

Personen und Personengruppen werden zusammengeführt und so produktiv genutzt.

Im Projektmanagement gilt es also, die verschiedenen Sichtweisen und Handlungsebenen zusammenzuführen und gleichzeitig ein Bewusstsein von allem zu haben: Es gilt, nicht nur die einzelnen Fäden sondern das ganze Netz zu sehen. „In den meisten Fällen sind den Beteiligten eine, manchmal zwei, in seltenen Fällen drei Perspektiven bewusst. Und genau darin liegt die Schwierigkeit von Projektarbeit. [...] Der Schlüssel zum erfolgreichen Projektmanagement ist das Bewusst-Sein der Beteiligten im Projekt und für das Projekt“ (Mees u.a., 1995, S. 44). Bewusstsein über die Dinge im Projektgeschehen und über die Phänomene in der Organisation wird hergestellt über Reflexionen, die Tabuisierungen nicht ignorieren, die interaktive Kommunikationsmuster suchen, die nach der Funktion von Widerstand fragen usw.. Fehlendes Bewusstsein oder selektive Wahrnehmung bedeuten, dass die Realität vereinfacht gesehen und entsprechend gehandelt wird. PM aber ist ein System, in dem zwar z.B. Informationswege vereinfacht werden, aber insgesamt ist die Komplexität erhöht. „Daraus folgt zwingend, dass sich Projektmanagement von vereinfachenden, komplexitäts-reduzierenden Organisationsformen, Verfahren und Instrumenten lösen muss!“ (a.a.O., S. 46). Nur so werden Maßnahmen vermieden, die auf oberflächlicher oder rein individueller Ebene wirkungslos bleiben oder die Situation bzw. die Beziehungsebenen sogar verschlechtern.

Für Projektmanagement als eine Art von Widerspruchsmanagement gibt es kein Patentrezept: Zu wenig Widerspruch entfaltet keine aktivierende Wirkung und kann Projekte routinemäßig anlaufen oder im schlechtesten Fall versanden lassen; zu viel Widerspruch jedoch bindet übermäßig Energie an ständiges Konfliktmanagement und zieht sie von den inhaltlichen Aufgaben ab. PM bedeutet also ein ausgewogenes und permanentes Ausbalancieren der Herausforderungen und Reibungspunkte, das eine ganzheitliche, systemische Sicht- und Herangehensweise erforderlich werden lässt.

Mit Hilfe theoretischer Unterteilungen der Handlungsebenen oder Projektdimensionen, wie sie hier in Kap. 5 oder beispielsweise im „Helogramm“ von Mees (1995) erfolgt, können die vielen Aspekte im Projektmanagement

strukturiert und der Prozess handhabbar gemacht werden, ohne jedoch die Komplexität zu reduzieren. Dabei muss die umfassende Herangehensweise von Anfang an erfolgen: Weil die Art von Projektmanagement zum organisatorischen Entwicklungsstand passen muss, ist eine vorherige projektbezogene Organisationsdiagnose empfehlenswert (dazu genauer bei Doppler, 1997 und Weisbord, 1984).

3.4 Projekt-Organisationsformen

Grundlegend für die gestalterische Herangehensweise im Projektmanagement ist eine organisatorische strukturelle Verankerung in der Organisation, also die Wahl für eine bestimmte Projekt-Organisationsform, die den situativen Bedingungen der Organisation angemessen sein sollte.

Mögliche Aufbau-Organisationsformen für Projekte sind:

- Die Stabs-Projekt-Organisation ist die schwächste Form ohne formelle Weisungsbefugnis des Projektleiters, aber mit Aufgabenschwerpunkten wie Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung. Sie ist meist bei kleinen Projekten anzutreffen, bei denen die Entscheidungsbefugnis in der Hierarchie verbleibt. Da die Organisation keine neuen oder nur bewährte Organisationselemente wie beispielsweise die Stabstelle einführt, lebt das Projekt unter Bedingungen einer weitgehend einseitigen Abhängigkeit; die Projektorganisation wird gleichsam an die bestehende Organisationsform angehängt, mit der permanenten Gefahr, von der Organisation „geschluckt“ zu werden.
- Die reine Projektorganisation ist die konzentrierteste Form, wobei eine Parallel-Hierarchie, ein neuer Bereich im Unternehmen auf Zeit eingerichtet wird. Da alle Projektmitarbeiter der Projektleitung unterstellt sind, kann zwar die Durchlaufzeit eines Projekts sehr stark reduziert werden. Doch bedeutet diese Umstrukturierung einen hohen Aufwand für die Organisation und es besteht die Gefahr, dass sich das Projekt aufgrund seiner hohen Eigenständigkeit vom Unternehmen abspaltet.

- Die Matrix-Projektorganisation ist der Versuch, die Linienorganisation mit der Projektorganisation in einer Organisationsform zusammen zu bringen, in der das horizontale und vertikale Prinzip gleiche Geltung haben. Die Kompetenzen sind projekt- und funktionsbezogen aufgeteilt, die Projektmitarbeiter erhalten Weisungen sowohl vom hierarchischen Vorgesetzten als auch vom Projektleiter, was Doppelunterstellungsverhältnisse und Rollenkonflikte aller Beteiligten zur Folge hat.

Die häufig anzutreffende Matrixprojektorganisation verweist am deutlichsten auf den Aspekt der Grenzziehung: Im Unternehmen wird eine Projektgruppe eingerichtet, die sich in einer projektspezifischen Weise bestimmten Aufgaben zuwendet und dafür spezielle Ressourcen wie ein getrenntes Budget, Räume, Material etc. zur Verfügung gestellt bekommt. Theoretisch bildet sich also ein gesondertes Subsystem heraus, das eine eigene Identität und ein Normensystem ausbildet, seine eigene Geschichte konstruiert und in Teilbereichen evtl. auch eine eigene Sprache entwickelt. Deutlich wird dies in dem gruppendynamischen Prozess, den das Team durchläuft und der die Gruppe sich immer wieder gegen das Unternehmen als Projektumfeld abschotten lässt (s. Kap. 5.2.3).

Diese Organisationsform bringt sowohl für die Projektmitglieder als auch für die Herkunftsabteilungen und das gesamte Unternehmen die bereits erwähnten Spannungsfelder mit sich, und der eingerichtete Systemwiderspruch kommt gänzlich zum Tragen: Einerseits werden dadurch zwar die Herausforderungen für die Projektbeteiligten und das Umfeld intensiviert; andererseits bietet diese Form aber auch die Möglichkeit, die Differenzen und Spannungsfelder als Auslöser zum organisationalen Lernen zu nutzen (s. Kap. 4.4.3), sowie bessere Voraussetzungen zur Entwicklung und Integration von Projektergebnissen.

Während in allen PM-Formen Strukturelemente neu gekoppelt werden, finden in der Matrixorganisation noch zusätzlich strukturelle Verzahnungen statt: Die Kommunikationswege werden vervielfacht und die interne Komplexität wird erhöht. So kann trotz Abschottungstendenzen der Projektgruppe keine vollständige Isolierung erfolgen, da ständig auch Interaktionen mit der Herkunftsabteilung erfolgen. Dieser Punkt gewinnt eine besondere Relevanz für die Frage der Integration der Projektergebnisse: Je mehr sich die Gruppe als

eigenständiges System im Sinne einer funktionalen Differenzierung erlebt, umso mehr besteht für sie die Notwendigkeit der operativen Schließung mit Konsequenzen wie hochselektiver Wahrnehmung und semantischer Differenzierung, was jedoch die Akzeptanz und die Anschlussfähigkeit der erarbeiteten Ergebnisse gefährdet. Die Reduzierung der Kontakte zum Projektumfeld erhöht zudem die Gefahr des Realitätsverlustes, so dass Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden, die für das Unternehmen nicht passend sind (s. „risky shift“-Phänomen, Kap. 5.2.2). Das würde für das Unternehmen bzw. für Projektmanagement vermehrte Reintegrations-Anstrengungen durch Maßnahmen in den Bereichen Kommunikation, Information etc. bedeuten, ohne dass der Erfolg der Bemühungen im Nachhinein gewährleistet wäre. Solange jedoch das Projektsystem mit temporären Grenzen mit dem Umsystem verzahnt ist, kann sich aufgrund der Zirkularität als Merkmal komplexer Systeme das Geschehen im Subsystem Projektgruppe auf die Organisation ausweiten: Veränderungen in einem Element des Systems gehen mit Veränderungen an anderer Stelle des Systems einher; es entstehen kontinuierliche Interaktionsmuster, die immer rekursiv sind. Die Matrixorganisation gewährleistet also eine Balancebewegung, die zwar einerseits nicht widerspruchsfrei ist, andererseits aber als produktive Spannung zwischen den Teilsystemen genutzt werden kann.

Die bisherigen Erläuterungen zeigen, dass Projektmanagement nicht „im Vorbeigehen“ oder als Problemlösungsmethode „nebenbei“ angewendet werden kann. Für die Organisation bedeutet der Aufbau einer Parallel-Organisation innerhalb der bestehenden vielmehr einen zusätzlichen Gestaltungsaufwand, der sich durch die Bedingungen und Schwierigkeiten, die mit Projektmanagement verbunden sind, ergibt. Bevor in Kap. 5 Herausforderungen und konkrete Bewältigungsmöglichkeiten besprochen werden, werden deshalb vorab Gründe aufgezeigt, die trotz des hohen Aufwandes für die Einführung von Projektmanagement in Organisationen sprechen.

4 Gründe für Projektmanagement

Trotz operativer Geschlossenheit stehen Organisationen als soziale Systeme mit der Umwelt in einer wechselseitigen Beziehung, so dass Ereignisse in der Umwelt Veränderungsprozesse in Organisationen auslösen können. Vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlichen Wandels werden in der Literatur verschiedene Argumente und Gründe dafür angeführt, komplexe Aufgabenstellungen in Form von Projektarbeit zu bearbeiten bzw. Projektmanagement in Organisationen einzuführen. Zur Systematisierung werden hier diese Gründe in den folgenden ersten vier Punkten zusammengefasst. Der fünfte Punkt berücksichtigt den Aspekt der Kommunikation, der in diesem Zusammenhang in der Literatur keine Erwähnung findet. Im Hinblick auf die Veränderungsfähigkeit der Organisation soll er hier jedoch als weiteres Argument für PM explizit einbezogen werden. Als Gründe für PM sind damit zu nennen:

1. Das Flexibilitätsdilemma von Organisationen;
2. Innovationsdruck aufgrund der dynamischen Marktsituation;
3. Komplexitätszunahme und Kooperationsbedarf unterschiedlicher Kompetenzen;
4. Organisationsbewusstsein und erhöhte Problemlösefähigkeit;
5. Notwendigkeit veränderter Kommunikationsstrukturen.

4.1 Das Flexibilitätsdilemma von Organisationen

In Organisationen gibt es die generelle Tendenz, Routinen einzurichten und Kommunikationsprozesse festzulegen, um Handlungsabläufe zu vereinfachen und dem Bedürfnis nach Berechenbarkeit und Sicherheit gerecht zu werden. Denn die daraus resultierende Stabilität ist die Voraussetzung für technologische Effizienz, Berechenbarkeit, Kontrollierbarkeit und für die Identität der Organisation. Das hierarchische Prinzip einer auf Arbeitsteilung und Bürokratie beruhenden Organisationsform ermöglicht diese Stabilität, die für eine sich kaum verändernde

Umwelt optimal ist. Das Tempo und die Dynamik gesellschaftlicher Veränderungen sowie Wettbewerbs- und Anpassungsdruck jedoch zwingen Organisationen zu mehr Flexibilität: Trotz steigender Unsicherheit in Bezug auf zukünftige Entwicklungen müssen innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt und schnelle Entscheidungen getroffen werden, was nur durch veränderte Organisationsstrukturen zu erreichen ist. So stehen Organisationen vor einem Flexibilitätsdilemma: Neben der Stabilität ist Flexibilität notwendig, um eine Wandlungsfähigkeit, organisatorische Anpassung, Effektivität und den Umgang mit Unberechenbarem zu gewährleisten (vgl. Kühl, 1995).⁷ Projektmanagement jedoch bietet die Möglichkeit, eine Verbindung von losen und eng gekoppelten Strukturen herzustellen und damit zur Sicherung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation beizutragen. Die Stabilität wird durch Beibehaltung der Hierarchie bewahrt, daneben aber wird Flexibilität durch dezentrale Entscheidungsstrukturen und Selbstorganisation ermöglicht. „Mit ansteigender Diskontinuität und Dynamik der Umwelt einerseits und zunehmender Größe und Differenziertheit der Unternehmungen andererseits ist die hierarchische Organisationsstruktur vieler Unternehmungen den komplexen Aufgabenstellungen und Entscheidungssachverhalten bereits heute nicht mehr gewachsen. Daher ist die normale, hierarchische Koordination durch eine projektorientierte, direkte und aufgabenbezogene Koordination zu ergänzen“ (Steinle/ Lawa/ Kraege, 1998, S. 131).

So bedeutet Projektmanagement auch, einerseits flexibler auf die Gegebenheiten am Markt insgesamt und aktuell zu reagieren, ohne sich andererseits dafür konzeptuell auf einen bestimmten Organisationsentwicklungs-Ansatz bzw. Veränderungsmodus zur organisationsinternen Umstrukturierung (episodischer oder kontinuierlicher Wandel) festlegen zu müssen. Projektgruppenarbeit führt zwar zur Flexibilisierung der Organisationsstrukturen, doch wird eine völlige Destabilisierung durch Beibehaltung der Linienorganisation verhindert.

⁷ Die Frage des Verhältnisses von Stabilität und Wandel kommt besonders in Diskussionen um die Veränderungsgeschwindigkeit zum Ausdruck, in denen Chancen und Bedingungen von episodischem oder kontinuierlichem Wandel thematisiert werden (s. dazu Weick/ Quinn 1999).

4.2 Innovationsdruck aufgrund der dynamischen Marktsituation

Das rasche Veränderungstempo bzgl. marktwirtschaftlicher Entwicklungen bedeutet für Organisationen ein erhöhtes Risiko, denn trotz unabsehbarer Entwicklungen müssen unternehmensinterne Entscheidungen zur Überlebenssicherung am Markt beitragen. Die Gesamtsituation erfordert also unter Bedingungen zunehmender Verunsicherung der Arbeitnehmer ein aktives und strategisches Zukunftsmanagement, wofür gerade PM ein geeignetes Instrument sein kann.

Der Begriff „homo ludens“ verweist auf die Bedeutung des spielerischen Ausprobierens von Teams in Als-Ob-Situationen: Betriebliche Alltagsaufgaben und Herausforderungen spielerisch aufzufassen reduziert Ängste, aber sorgt dennoch für eine produktive Spannung und erhöht die Innovationskraft (vgl. Höhler, 2002, S. 225ff). Wer in dafür vorgesehenen Räumen „verrückte“ Ideen durchspielen darf, kann nach Höhler auch geniale innovative Ideen entwickeln. Besonders in Projektgruppen bietet sich der Raum, in dem mit Hilfe unkonventioneller Arbeitsmethoden, Kreativitätstechniken, Metaphern etc. Intuition und Kreativität gefördert und so neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und erprobt werden können (s. dazu Higgins/ Wiese, 1996 und Morgan, 1998). Diese neuen Produkte können bei der Frage, ob die bisherige Organisationsform der jeweiligen Aufgabe entspricht, auch zukunftsichernde Umstrukturierungen nach sich ziehen, die schon im Projekt mitgedacht werden können. Aber auch die Erfahrungen im Prozess selbst sowie Auswirkungen auf Personalpolitik, Unternehmensphilosophie oder die Konzeption der Organisationsentwicklung können die Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihre Innovationskraft erhöhen.

Projektmanagement ist also immer dann sinnvoll einsetzbar, wenn es um die Entwicklung von etwas Neuem geht, da gerade die strukturelle Absicherung im Projektmanagement sowohl den Arbeitsprozess unterstützt als auch die Ergebnisintegration fördert (s. auch Kap. 4.3). „Eine projektorientierte Unternehmensführung ist die Antwort auf die Herausforderungen kürzerer Innovationszyklen und auf die Notwendigkeit des Managements von Änderungen,

Risiken und Krisen“ (Steinle/ Lawa/ Kraege, 1998, S. 131). Die Schwierigkeiten bei der Entwicklung neuer Produkte liegen meist weniger in der Aufgabenstellung als in der ständigen Bekämpfung des Widerstands der alten Produkte und der ihnen entsprechenden Organisation (s. Kap. 3.4). Projektmanagement jedoch bietet die Möglichkeit, reflektierend die Probleme zu analysieren, statt defensive Mechanismen und Tabuisierungen zu ignorieren.

4.3 Komplexitätszunahme und Kooperationsbedarf unterschiedlicher Kompetenzen

Die Komplexität vieler Aufgabenstellungen in Organisationen lässt sich nicht mehr durch Individuen bewältigen, sondern erfordert eine Kooperation unterschiedlicher Kompetenzen in fach- und abteilungsübergreifenden Projektgruppen. Die Bewältigung dieser Umweltkomplexität wird von Organisationen durch eine Steigerung der internen Komplexität⁸ angestrebt. Dabei ist ein System umso komplexer, je mehr Elemente es aufweist, je größer die Zahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist, je verschiedenartiger die Beziehungen sind und je ungewisser es ist, wie sich die Zahl der Elemente sowie die Zahl der Beziehungen als auch die Verschiedenartigkeit der Beziehungen im Zeitablauf verändert.

Komplexitätssteigerung in Organisationen geschieht über eine Vervielfachung der Handlungsalternativen innerhalb eines Systems (Kontingenz). Dies führt zu einem Selektionszwang, denn es müssen permanent Entscheidungen getroffen werden, welche Möglichkeiten und Alternativen gewählt oder aktualisiert werden sollen (vgl. Willke, 1991, S. 11ff). Mit der Zunahme der Kontingenz nimmt jedoch auch das Konfliktpotential bzgl. der zu treffenden Entscheidungen zu, woraus die

⁸ Der Begriff „Komplexität“ bezeichnet nach Willke den Grad der Vielschichtigkeit (funktionale Differenzierung), Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes und ist damit immer auf eine bestimmte Situation bezogen, in der ein System auf die Anforderungen seiner Umwelt(en) reagieren muss (vgl. Willke, 1991, S. 16).

Notwendigkeit leistungsfähiger Konfliktregulationsmechanismen unter verschiedenen unternehmensinternen Interessengruppen resultiert.

Auf Projektmanagement übertragen bedeutet das: Durch Projektgruppen kommt es

- zu temporären Veränderungen der Strukturelemente, des Ressourceneinsatzes sowie der Systemaktivitäten,
- zu einer Vervielfachung von Deutungen und Meinungen bezüglich bestehender Probleme und ihrer Lösungen
- und damit auch zur Veränderung von Kommunikationsbeziehungen und Intensivierung von Kooperationsleistungen, wobei im Voraus nicht immer genau bestimmt werden kann, wer bei einzelnen Projektschritten noch hinzugezogen werden muss oder wann ein Ergebnis welche Stakeholder oder Bezugsgruppen betrifft.

Ein methodisch gestütztes Zusammenführen der verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungswerte in den Projektgruppen kann zu neuen alternativen Lösungsideen führen, was die Handlungsoptionen insgesamt - also die Kontingenz - erhöht. Eine Reduzierung der Komplexität auf machbare Handlungsoptionen und identitätserhaltende Entscheidungen der Organisation geschieht dabei über die Konstruktion von Sinn und Realität, wobei Sinn als entscheidende Ordnungs- und Steuerungsform hochkomplexer Systeme in gemeinsamen Kommunikationsräumen unter den Projektbeteiligten ausgehandelt werden kann.

PM ist also eine Organisationsform, die die Komplexität durch Erhöhung der Handlungsalternativen insgesamt steigert. Es wird mehr interne Komplexität zugelassen, so dass die Umweltkomplexität angemessen bewältigt werden kann. Im Gegensatz zu den schwerfälligen Kommunikations- und langatmigen Entscheidungswegen in der Hierarchie können so zeit- und kostenintensive Umwege verkürzt und Entscheidungen verbessert werden. Allerdings muss aufgrund der Zunahme der Vielschichtigkeit im Projektgeschehen und des Konfliktpotentials innerhalb des Gesamtunternehmens diese gesteigerte interne

Komplexität gemanagt werden, was nur mit Gestaltungsprozessen möglich ist, die selbst wiederum nur bedingt komplexitätsreduzierend sind.

4.4 Überlebenssicherung durch Organisationsbewusstsein

4.4.1 Erweiterung der Problemlösefähigkeit

Mit Projektmanagement werden neue Lösungswege für komplexe Aufgaben- und Problemstellungen gesucht, da diese Vorgehensweise prinzipiell Neuartigkeit der Bedingungen und Wege impliziert. Da für eine Problemlösung zunächst immer eine Diagnose der Schwierigkeiten erfolgen muss, ist es erforderlich, aus dem normalen Alltagsgeschehen einen Schritt herauszutreten, Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und dadurch erkenntnisbringende Unterscheidungen herbeizuführen. Reflexion und Selbstreflexion auf allen Ebenen der Organisation sind die Bedingungen, die zu einer erweiterten Problemwahrnehmung und ganzheitlichen Sichtweise einer Situation führen. Im PM sind derartige Reflexionen und Feedbackschleifen ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Prozesses: „Im Projektmanagement besteht nicht nur die Chance, sondern auch die Notwendigkeit zu einer institutionalisierten Selbstreflexion. Zum Zweck einer gemeinsamen, selbstreflexiven Lage- und Problemanalyse bedarf es eines zeitweiligen Sichselbst-Betrachtens, eines Aus-sich-selbst-Heraustretens“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 35).

4.4.2 Projektlernen und Personalentwicklung

Nach Willke sind die überkommenen Erziehungs- und Ausbildungseinrichtungen wenig geeignet, auf die heutigen Anforderungen in Organisationen vorzubereiten, in vieler Hinsicht fördern sie sogar diametral entgegengesetzte Fähigkeiten (ichbezogenes Lernverhalten, Konkurrenzdenken usw.). Das bedeutet für Organisationen, dass sie ihre Mitglieder in erster Linie selbst heranbilden müssen: „Tatsächlich sind deshalb »training on the job«, spezialisierte interne und externe Weiterbildung und schlichtes Durchwursteln und Ausprobieren gegenwärtig noch

die Hauptformen der Anpassung an dynamische Veränderungen in den Anforderungen, denen sich die Mitglieder moderner Organisationen gegenübersehen“ (Willke, 1995, S. 290). Aufgrund der räumlich-zeitlichen Absonderung, des experimentellen Charakters von Projektarbeit und anderen Bedingungen bietet gerade diese Organisationsform günstige Voraussetzungen für ein „Ausprobieren und Durchwursteln“.

Da im Idealfall die Projekt-Zielsetzung und -Umsetzung von den Projektbeteiligten ausgeht, wird das Projekt in Selbstorganisation der Beteiligten ausgeführt, wodurch Erfahrungslernen konkret auf mehreren Ebenen möglich wird: Zu den bisherigen Tätigkeiten des Ausführens und Umsetzens kommen nun neue Tätigkeiten und Aufgaben hinzu, wie z.B. Informieren, eigenständiges Planen der Arbeitsschritte, Fällen von Entscheidungen bzgl. des Lösungsweges, Prüfen und Bewerten der Arbeitsergebnisse, Reflexion und Bewertung des Arbeitsprozesses, etc. (vgl. Freimuth/ Hoets, 1996, S. 135). So bieten Projekte „...den Mitarbeiterinnen und Führungskräften einer Organisation einen Rahmen für neue Aufgaben, ohne die angestammte Berufsrolle und Identität aufgeben zu müssen“ (Grossmann/ Scala, 1994, S. 77). Weil diese Tätigkeiten im gemeinsamen Gruppenprozess erfolgen, werden auch die sozialen Kompetenzen oder Schlüsselqualifikationen trainiert (Kommunikationsverhalten, Konfliktfähigkeit u.ä.).

Darüber hinaus bietet die Methode des Projektlernens auch die Möglichkeit, die Entwicklung bereichsübergreifender lateraler Kooperationsbeziehungen im Unternehmen zu fördern. Dabei werden neben der Entwicklung individueller Kompetenzen bei den Beteiligten auch Strukturen und Inhalte sozialer Beziehungen weiterentwickelt.

4.4.3 Organisationales Lernen und Wandlungsfähigkeit

Veränderungsmanagement allgemein hat die Überlebenssicherung eines Unternehmens durch eine erhöhte Problemlösefähigkeit zum Ziel. Damit gewinnt PM eine wichtige Bedeutung als Interventionsmaßnahme zum organisatorischen Wandel. Da auch andere moderne Veränderungsansätze wie Organisations-

entwicklung oder Qualitätsmanagement auf Projektgruppen als Grundelement der Veränderungen zurückgreifen bzw. diese Organisationsform im Sinne eines umfassenderen Veränderungsprozesses nutzen, sehen Schiersmann/ Thiel (2000) in Projektmanagement mehr als nur eine methodische Nähe zu anderen Veränderungskonzeptionen. Vielmehr werten sie Projekte und deren Selbstorganisationsprinzip als den Kern organisationaler Veränderungsstrategien, die in den aktuell diskutierten Ansätzen zum institutionellen Wandel den zentralen strategischen Ansatzpunkt darstellen. Sie begründen ihre These mit folgenden Argumenten:

- Neben dem Ansatz der Organisationsentwicklung weisen besonders die Konzepte zur Veränderung von Organisationen, die auf dem Gedanken des Organisationalen Lernens (OL) beruhen, Schnittpunkte zum Thema Projektmanagement auf: In allen Konzepten geht es um die Schnittstelle von Individuum, Gruppe und Organisation. Insbesondere das Lernen in Projekten wird von einigen Autoren als der wichtigste Ansatzpunkt für OL gehalten. Vor allem Senge hebt das Lernen von Teams als unverzichtbares Element von organisationalem Lernen hervor: „Aber wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation“ (Senge, 1998, S. 287).
- Zwar geht man bei Projektarbeit von einem begrenzten Zeitraum für die Erreichung des Projektziels aus, während der Ansatz des OL die Kontinuität erforderlicher Lernprozesse betont. Dennoch stehen die beiden Ansätze in enger Verbindung, da einerseits die Voraussetzungen und konzeptionellen Vorarbeiten von Projektarbeit (Konzeptphase) als Auslöser für organisationales Lernen fungieren können; andererseits wirken sich die Bedingungen von Projektarbeit (selbstorganisiertes Arbeiten, Teamqualifikationen, Erfahrungslernen durch Feedbackschleifen usw.) auf das Gesamtunternehmen aus.
- In der aktuellen Diskussion zum Wissensmanagement spielt die Frage nach der Transformation von implizitem in explizites Wissen eine bedeutsame Rolle. Auch dieses Konzept rekuriert auf Projekte, und Autoren wie Nonaka/ Takeuchi (1997) und Willke (1995, S. 326f)

begreifen „Projektwissen“ als ein zentrales Element organisationalen Wissens. Gemeint ist damit eine Expertise im Managen von Projekten, die auf dem Wissen der Projektbeteiligten beruht, aber unabhängig vom Personenwissen in etablierten Verfahrensweisen, Lösungsmodellen etc. gespeichert wird.

- Die Sammlung und Verarbeitung von Daten aus der Umwelt hängt vom Wahrnehmungsraster der damit beauftragten Personen ab. Die Wahrnehmungslenkung, als Aufgabe der Unternehmensführung z.B. mit Hilfe sinn- und identitätsstiftender Leitbilder, erschließt sich dem Einzelnen aber gerade über den fachlichen bzw. aufgabenbezogenen und den informellen oder von Gruppennormen geleiteten Austausch in den Projektgruppen, wo Gültigkeit der Werte und wahrnehmungssteuernde Relevanzkriterien ausgehandelt werden. Deshalb ist gerade ein Mitarbeiter mit häufigen Kundenkontakten als Mitglied in einer Projektgruppe eine bedeutende Ressource für ein aktives Wissensmanagement in einer wandlungsfähigen Organisation.

4.4.4 Entwicklung von Organisationsbewusstsein

Gerade aufgrund des bewusst eingerichteten Systemwiderspruchs und der damit erzeugten Spannungsfelder zwingt Projektmanagement zur permanenten Reflexion, was für die Entwicklung der Organisation insgesamt förderlich ist. Die Reflexion dient nicht nur der Analyse von Schwierigkeiten, sondern klärt auch Fragen grundsätzlicher Natur wie z.B. die Identitätsfrage der Organisation (vgl. Morgan, 1997, S. 356ff). Denn Reflexion meint, dass funktional ausdifferenzierte Teilsysteme einerseits ihre Identität in ihrer spezifischen Funktion finden, andererseits sich selbst zugleich als adäquate Umwelt anderer Teilsysteme begreifen lernen und die daraus folgenden Restriktionen und Abstimmungszwänge in das eigene Entscheidungskalkül einbauen. Das System gewinnt damit die Möglichkeit, seinen Reichtum an intern produzierten Handlungsalternativen in bewusst gesteuerter Weise auf die Möglichkeiten und Restriktionen sowohl seiner internen Bedingungen als auch seiner Umwelt einzustellen und optimale Handlungsstrategien zu konzipieren (vgl. Willke, 1991, S. 73ff). Mit Hilfe der

Reflexionsprozesse können also auch Klärungen herausgefordert werden, von denen man bis dahin gar nicht wusste, dass es diesbezüglich Klärungsbedarf gegeben hat. Das Reflexionswissen der Organisation über ihre Identität und ihre Zielsetzungen ist ein Steuerungswissen und ein wesentlicher Bestandteil organisationalen Wissens insgesamt. Das organisationale Steuerungswissen wird zum Thema für das Wissensmanagement, weil Organisationen es sich nicht mehr leisten können, die Wirkungsweise ihres Steuerungswissens auf Krisenzeiten zu beschränken. Je klarer eine Organisation eine Vorstellung darüber entwickelt, wer sie sein möchte und welche Art von Identität sie in ihrer spezifischen Operationsweise realisieren möchte, desto stärker wird sie - mit Hilfe von Reflexionen - ihr Steuerungswissen als Expertise der Selbststeuerung pflegen und managen müssen (vgl. Willke 1995, S. 328).

Zur Veränderung in Organisationen werden konkrete Vorhaben in Angriff genommen, die in spezifische Strukturen eingebunden sind. Dabei können sich Veränderungen in Organisationen auf Regeln oder Aufgaben beziehen, doch die Lernprozesse basieren auf Veränderungen von Menschen in den Organisationen, ihren Einstellungen und Verhaltensweisen. „Angesichts der gestiegenen organisationalen Außen- und Binnenkomplexität können sich Organisationen nur unter Nutzung von Selbstorganisationsprozessen verändern“ (Schiersmann/ Thiel, 2000, S. 36). Entwicklungsorientiertes Lernen in Organisationen wird dabei möglich durch Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, also durch Metakommunikationsprozesse zwischen den Mitgliedern der Organisation, die in bewusst installierten Zeit-Räumen stattfinden. Die Organisationsmitglieder sind es, die miteinander über die beobachteten Schwierigkeiten und Reaktionsmöglichkeiten reden, neue Regeln erarbeiten und erproben, was letztendlich zu einem Lernprozess auf allen organisatorischen Ebenen führt (vgl. Greif/ Kurtz, 1996, S. 65). Gerade Projektgruppen mit dem Prinzip der Selbstorganisation bieten aufgrund der gruppeninternen, aufgaben- und prozessbezogenen Reflexionsmöglichkeiten den Rahmen für derartige Veränderungs- und Lernprozesse, die bei entsprechender Vernetzung eine positive Wirkung auf das Gesamtunternehmen haben.

Organisatorische Elemente wie die abteilungsübergreifende Gruppenbildung zur Problemanalyse helfen also, Reflexion zu ermöglichen und zur Entwicklung einer höheren Organisationsbewusstheit beizutragen. Reflexion gilt damit als wichtigstes differenzbildendes Element zur Entwicklung von Organisationsbewusstsein: Damit über etwas ein Bewusstsein entsteht, muss irgendetwas „anders“ sein, es müssen Unterschiede festgestellt werden. „Die Funktion eines solchen Innehaltens ist die Erzeugung von Bewusstsein über sich selbst als Organisation, vermittelt über die in ihr wirkenden Einzelpersonen und Gruppen“ (Krainz, 1995, S. 7). Damit ist PM ein besonders geeignetes Mittel zur Steigerung der Problemlösefähigkeit und von organisationaler Bewusstheit und ist dabei gewissermaßen Weg und Ziel gleichzeitig.

4.5 Projektmanagement ermöglicht und erfordert eine veränderte Kommunikation

Nach Willke (1989, S. 50) erfordert der Umbau der Gesellschaftsstruktur von hierarchischen zu vernetzten Konfigurationen selbstreferentieller gesellschaftlicher Teilsysteme unter Bedingungen von hoher Differenzierung, Komplexität, Autonomie und operativer Geschlossenheit auch veränderte Kommunikationsstrukturen: nicht eine Befehlsstruktur, sondern wechselseitige Abstimmung autonomer Akteure durch rationalen Diskurs. Da Organisationen die Entwicklung funktionaler Differenzierung mitgetragen haben, lässt sich dieser Sachverhalt auch auf Organisationen übertragen: Die projekttypische abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bildet auf formaler Ebene neuartige Kommunikationswege und Strukturen aus. Es werden Abteilungen oder deren Repräsentanten neu vernetzt, die nicht notwendigerweise auf gemeinsame Sprachcodes oder Erfahrungshorizonte zurückgreifen können, die aber dennoch zu einem gemeinsamen Situationsverständnis kommen und eine übereinstimmende Zielvorstellung entwickeln müssen. Dies ist nur in einem wechselseitigen Austausch möglich: Statt Befolgung hierarchischer Top-Down-Anweisungen sind in den Arbeitszusammenhängen Kommunikationsweisen und -bedingungen erforderlich, in denen Vertrauen und Offenheit den Austausch sachlicher Inhalte, aber auch persönlicher und emotionaler Störungen zulassen.

Gerade wenn Top-Down- und Bottom-Up-Methoden ineinander greifen, wie es beispielsweise bei den Zielfindungs- und Entscheidungsprozessen in Projekten geschieht, spielt der kommunikative Vermittlungs- und Einigungsprozess eine zentrale Rolle (vgl. Hahne, 1997, S. 63). So sehen auch Kieser/ Hegele/ Klimmer (1998, S. 2f) Kommunikation als das wichtigste Instrument des organisatorischen Wandels, denn Organisieren heißt nicht einfach Regeln, sondern Organisation spielt sich in den Köpfen der Leute ab: Die Organisationsmitglieder müssen die Situation verstehen, z.B. Probleme gemeinsam deuten oder von der „Richtigkeit“ bestimmter Zielsetzungen überzeugt sein, um selbstorganisierend und gestaltend tätig zu werden. Dies ist nur über eine Kommunikation möglich, die den Austausch mit entsprechenden Maßnahmen fördert. Deshalb muss es parallel zu den formellen Kommunikationsstrukturen auch Raum für informelle Kontakte und Austauschmöglichkeiten geben: Netzwerke, informelle Systeme mit lose gekoppelten Koordinations- und Kommunikationsmechanismen oder Methoden wie die des „Open Space“ (s. Müller, 1999) ermöglichen auf der Grundlage persönlicher Beziehungen einen zusätzlichen Informationsfluss quer zur Hierarchie (vgl. Kühl, 1995, S. 70f) und berücksichtigen sowohl das Bedürfnis als auch die Effektivität informeller Austauschforen.

Hinzu kommt der Aspekt, dass die neuen Telekommunikationsmedien die Existenz virtuell arbeitender (Projekt-)Gruppen fördert. Virtuelle Teams sind temporäre, räumlich und/ oder zeitlich verteilte, mit elektronischen Medien kommunizierende Gruppen, die im Extremfall nie aufeinander treffen, aber deren Sozialdynamik mit der klassischer Gruppen vergleichbar ist. Nach Grunwald sind virtuelle Kommunikationen - verglichen mit realen face-to-face-Kontakten - in der Regel „ungehemmter, spontaner, nonkonformer, statusunabhängiger, weniger Normen und sozialer Kontrolle (Sanktionen und Gratifikationen) unterworfen, und zuweilen emotionaler (herzlicher oder aggressiver!)“ (Grunwald, 2001, S. 34). Dies erschwert eine konsensuelle Einigung unter den Mitgliedern, so dass besondere Maßnahmen wie vor allem die Übermittlung von Stimmungen zur Herstellung von Offenheit im Meinungsaustausch bzw. gegenseitigem Vertrauen erforderlich werden. Aufgrund der Reflexionsschleifen gerade auch unter Einbeziehung emotionaler Aspekte (s. Kap. 5.2.4) schafft Projektmanagement Raum für eine Kommunikationsform, die heutigen Anforderungen in

Unternehmungen Rechnung trägt, da organisationale Anpassungsfähigkeit mit organisiertem Wandel verbunden ist.

5 Probleme und Herausforderungen im Projektmanagement

Die bisherigen Überlegungen lassen deutlich werden, dass vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen einige organisationsstrukturelle Gründe für Projektmanagement in Organisationen sprechen. Doch auch wenn sich Projektmanagement in Industrie und Verwaltung und auf dem Dienstleistungssektor auszubreiten beginnt, ist in der empirischen Literatur zum Thema immer wieder die Rede vom Scheitern vieler Projekte.

Während nach Mees (1995, S. 33) zu 80% die menschlichen Faktoren als Ursache für das Scheitern von Projekten anzusehen sind, führen Gregor-Rauschtenberger/Hansel Probleme im Umgang mit Projekten wesentlich auf folgende Ursachen zurück (vgl. Gregor-Rauschtenberger/ Hansel, 1993, S. 1f):

1. Die Komplexität der mit Projektarbeit verbundenen Anforderungen wird weitgehend unterschätzt, was zu einer mangelhaften Gestaltung von Rahmenbedingungen führt.
2. Projektführung wird eher als ein fachliches Problem gesehen, die fehlende soziale Führungskompetenz führt zu mangelnder Akzeptanz vieler Projekte und deren Ergebnisse.
3. Die Mitverantwortung des Linienmanagements wird vielfach nicht ernsthaft wahrgenommen und die Konkurrenz von Linie und Projekt wird nicht bewusst gehandhabt.
4. Ohne die bewusste Einbeziehung von Unsicherheitsfaktoren sind Planung und Steuerung, vor allem aber auch eine angemessene Bewertung der

Planungen durch die Linie nicht möglich. Dies erfordert wiederum entsprechende Führungsqualitäten in Linie und Projekt.

Solche Aussagen und Einschätzungen verweisen auf die Tatsache, dass Projektmanagement nicht als isoliertes Management-Instrument behandelt werden kann, sondern dass verschiedene Dimensionen, Handlungsebenen und Tätigkeitsfelder gleichzeitig in den Blick genommen werden müssen, um dem komplexen Geschehen sowie der projektinternen und der unternehmensinternen Sozialdynamik gerecht zu werden (s. auch Kap. 3.2, 3.3). Die wesentlichsten Probleme, mit denen im Projektmanagement unweigerlich zu rechnen ist, sollen im Folgenden dargestellt und diskutiert werden. Zur systematischen Strukturierung werden sie drei Ebenen zugeordnet: der Ebene des Unternehmensmanagements, der Ebene der Projektgruppen und der Ebene der Projektbeteiligten als Individuen. Diese Trennung der Ebenen erfolgt jedoch nur unter einem analytischen Gesichtspunkt, in der Praxis wirken alle Ebenen aufeinander zurück und sind im Sinne einer ganzheitlichen Sichtweise nicht voneinander losgelöst zu sehen bzw. zu bearbeiten.

5.1 Herausforderungen auf der Ebene des Unternehmensmanagements

Auf der Ebene des Unternehmensmanagements geht es um die Gestaltung von organisatorischen Rahmenbedingungen, die die Projektarbeit unterstützen sollen. Neben allgemeinen Rahmenbedingungen (Kap. 5.1.1) sollen die Aspekte Projektgruppen und Führung (Kap. 5.1.2), Personalentwicklung (Kap. 5.1.3), Motivation (Kap. 5.1.4) und Projekt-Debriefing (Kap. 5.1.5) gesondert besprochen werden. Aufgrund der Komplexität im Projektmanagement kann es hilfreich sein, wenn diese Aufgaben nicht nur von der Unternehmensführung übernommen, sondern gemeinsam mit der Projektleitung oder auch externen Beratern gestaltet werden.

5.1.1 Allgemeine Rahmenbedingungen des Projekts

Bereits in Kap. 3.3.1 ist deutlich geworden, dass Projektmanagement sich in bestimmten Aspekten auf die Gesamtunternehmung auswirkt. Dies gilt jedoch auch umgekehrt - die Situation und die Kultur des Unternehmens wirken sich auf die Projektkultur aus: Projektgruppen operieren nicht im luftleeren Raum, sondern unternehmensinterne Erfahrungen z.B. in Bezug auf Führung wirken auf die Führungshaltung in den Projektgruppen ein; auch Werthaltungen des Unternehmens spielen eine Rolle für die Art der Zielsetzungen und damit der Vorgehensweise im Arbeitsprozess (z.B. gemeinsamer Dialog oder Top-Down-Vorgaben; vgl. dazu Kunz, 1998).

Obwohl in Kap. 5.3 die Kompetenzen der Individuen als wichtige Erfolgsfaktoren im PM behandelt werden, hängt der Erfolg „...niemals allein von den Kompetenzen einzelner Personen ab, sondern von der Synergiewirkung aller beteiligten Personen und davon, ob die situativen und organisationalen Rahmenbedingungen förderlich oder schwierig waren“ (Greif, 1996, S. 166). Hier steht das Management vor der Herausforderung, Vorkehrungen zu treffen, die erfolgsorientiertes Projektmanagement unterstützen statt verhindern.

Da Projektarbeit zum Schutz der projektinternen Arbeitsprozesse auf eine Grenzziehung zur restlichen Organisation angewiesen ist, hat es das Management mit einem Subsystem zu tun, so dass den üblichen Kontroll- und Steuerungsmechanismen Grenzen gesetzt sind. Denn soll die relative Autonomie des Subsystems gewahrt bleiben, schließen sich direkte Eingriffe von außen aus. Die Aufgabe des Managements der Organisation besteht darin, im Sinne einer Kontextsteuerung für die Gestaltung von einigen wesentlichen Rahmenbedingungen zu sorgen:

- Als eine grundlegende Bedingung kommt es bei der Einführung von Projektmanagement zunächst auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit des Managements an, damit bei den Projektbeteiligten nicht der Eindruck einer „Arbeitsbeschaffungsmassnahme“ entsteht. Anderenfalls könnten aus Sicht der Projektmitarbeiter Befürchtungen auftauchen, dass nicht wirklich neue Lösungen und Veränderungen angestrebt sind, dass hinterher doch

alles anders entschieden wird oder dass die Arbeitsergebnisse verworfen werden, was großen Einfluss auf die Motivationslage der Teilnehmer hat. Ein derartiger Widerspruch zwischen Projektkultur und Unternehmensalltag kann falsche Hoffnungen wecken und Demotivation und Zynismus erzeugen, wenn die verkündete Projektphilosophie nicht mit der Unternehmensphilosophie abgestimmt ist. Die Herstellung von Vertrauen kann gefördert werden, indem

- mit Hilfe klarer Kompetenzregelungen konsequent dargestellt wird, dass die Beteiligung von Mitarbeitern gewünscht ist, es also nicht um Pseudo-Projektmanagement oder um Alibigruppen geht,
- eine diesbezügliche Projektphilosophie mit der Unternehmensphilosophie abgestimmt und schriftlich festgehalten ist, und
- wenn die Unternehmensführung in diesen Punkten einheitlich auftritt und für klare Signale und Botschaften sorgt.

Projektmanagement kann also nur erfolgreich sein, wenn eigens für die Projektarbeit neuartige, eigenständige und selbständige Organisations-elemente und -strukturen geschaffen werden, die sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projektes bekannt und akzeptiert sind. Diese selbständige Organisationsform muss im Unternehmen transparent und offiziell abgesegnet sein, anderenfalls könnten Entscheidungen der Projektteams ins Leere laufen, notwendige projektrelevante Informationen vorenthalten werden usw..

- Dem Management muss weiterhin bewusst sein, dass durch diese neuen Organisationselemente das stabile Machtgefüge ins Wanken gerät. Gerade weil PM als Antwort auf die Schwächen der Hierarchie entstanden ist und diese Schwächen überwinden soll, besteht bei einem unklaren Verhältnis zur Hierarchie die Gefahr, dass die Projektarbeit von Linienvorgesetzten oder von informellen Gruppierungen torpediert wird: Linienvorgesetzte haben es im sonst stabilen Machtgleichgewicht nun durch die Projektgruppen, evtl. eine Steuerungs- oder Koordinierungsgruppe und die mit Entscheidungsgewalt ausgestatteten Projektleiter mit einem ganz

neuen Machtfaktor zu tun, der im Unterschied zur Hierarchie nicht berechenbar ist und eine Gefährdung des eigenen Einflusses darstellt. Aus Sicht des unternehmensinternen Projektumfeldes könnte z.B. der Eindruck entstehen, dass eine Gruppe „Geheimbündler“ etwas ausbrütet oder „sich eine nette Zeit macht“. Eine derartige Gerüchtebildung kann die Projektarbeit bereits im Verlauf erheblich stören oder die Akzeptanz der zukünftigen Ergebnisse bei den Betroffenen und Umsetzenden verhindern. Zu den Taktiken, die Projekte zu Fall bringen können, zählen das Ignorieren, das Boykottieren, das Unterwandern oder das Konkurrieren (vgl. Heintel/ Krainz, 1990, S.129f). Aber auch einfache Killerphrasen, „defensive Routinen“ oder eingeübte Unfähigkeiten (Argyris, 1993) tragen zur Demotivation und Frustrationen in den Projektgruppen bei. So bringt PM kaum Vorteile, wenn es sich ständig im Konflikt mit der Hierarchie aufreibt und damit zuviel Energie gebunden wird.

Zwar gehört (mikro-)politisches Agieren der verschiedenen Interessengruppen zum Handeln in Organisationen dazu, doch zu viele Machtkämpfe binden Energie und verhindern ein produktives Zusammenspiel der Akteure. Insbesondere auch in Bezug auf Strategien des Wissensmanagements müssen die Weitergabe, Integration und Nutzbarmachung neuen Wissens vor dem Hintergrund institutionell verankerter Macht- und Einflussstrukturen gesehen werden, denn Veränderungen wie die Einführung von Projektmanagement gestalten sich umso schwieriger, je starrer vorhandene Machtstrukturen ausgeprägt sind. Die Herausforderung an das Management besteht neben der klaren Positionierung für das Projekt in einem konstruktiven Intergruppen-, Koordinations- und Kooperationsmanagement, das von der Geschäftsführung zusammen mit Projektmanagementverantwortlichen übernommen werden muss. Auch wenn es nach Heintel/ Krainz (1990, S. 134) noch kaum taugliche Verfahren für die Zusammenarbeit relativ autonomer Gruppen gibt, kann sich dennoch der Aufbau einer projektrelevanten Informations- und Kommunikationskultur auf mehreren Ebenen als hilfreich erweisen:

- Mit Hilfe von unternehmensinternen Informationsveranstaltungen im Sinne eines akzeptanzfördernden Projektmarketings kann für die Zielsetzungen des Projekts aktiv geworben werden (s. auch Teil D, Kap. 9). Bereits bestehende Projektgruppen können sich in diesem Austausch mehr Klarheit darüber verschaffen, in welche Situation oder in welches „Klima“ sie ihre Ergebnisse hineinbringen, und welche Erwartungen oder Befürchtungen den Ergebnissen entgegengebracht werden.
- Ein informatives Schnittstellenmanagement wird insbesondere dann erforderlich, wenn Abteilungen bereits an ähnlichen Aufgaben arbeiten, denen sich Projektgruppen intensiver zuwenden wollen. So muss verhindert werden, dass mehrere Gruppen ähnliche Ziele verfolgen, um entweder Doppelarbeit oder Konkurrenzgebahren um die Ressourcenverteilung zu vermeiden.
- Das Kommunizieren einer entsprechenden Projektphilosophie als Aufgabe der Unternehmensführung kann sich sowohl auf die Bindung an das Projekt als auch auf die Identifikation mit dem Unternehmen positiv auswirken. Das Management kann damit deutlich machen, dass Kommunikationsformen angestrebt sind, die Vertrauensbeziehungen ermöglichen und gegenseitigen Austausch fördern statt behindern.
- Neben den Regelungen ist auch dafür zu sorgen, dass einige Voraussetzungen hinsichtlich der technischen Ausstattung erfüllt sind: Für ein systematisches Informationssystem im Sinne des Managements von Projekt- und Organisationswissen und als Grundlage des Projektcontrolling sind entsprechende Dokumentations- und Informationssysteme erforderlich; diese müssen dafür sorgen, dass relevante Personen und Entscheider mit den notwendigen Informationen versehen und die Informationen vernetzt statt lediglich vervielfältigt werden.

- So wie gesellschaftliches Handeln von bestimmten Annahmen über die Funktionsweise von Gesellschaft geleitet wird, so gilt auch für soziale Systeme, dass die Sichtweise auf die Organisation handlungsleitend für die Organisationsmitglieder ist (vgl. Willke, 1989, S. 18). Sie verhalten sich entsprechend ihrer Realitätskonstruktion, also danach, in welchen Bildern oder Metaphern das Unternehmen betrachtet wird (z.B. Politikarena oder sinkendes Schiff etc., s. dazu Morgan, 1997 und 1998). Um gemeinsam auf ein Ziel hin zu arbeiten, braucht es auf Seiten der Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der (Problem-)Situation und des angestrebten Ziels. Für das Management einer Organisation bedeutet dies, dass eine Sichtweise bzw. ein Leitbild gefunden und per Kommunikation von den Projektbeteiligten - sowie optimalerweise vom unternehmensinternen Projektumfeld - geteilt werden muss, das Ganzheitlichkeit und Lösungsorientierung im Prozess fördert statt unterbindet.
- Die Bereitschaft von Individuen, ihr Wissen und ihre durch „Fehler“ gemachten Lernerfahrungen zur Verfügung zu stellen, hängt davon ab, ob sie Sanktionen für Fehler zu erwarten haben oder ihre Einflussmöglichkeiten durch Zugeben von Misserfolgen verlieren (vgl. Hanft, 1996, S. 155). Im Zusammenhang mit dem Umgang von (Projekt-)Wissen ist deshalb auch eine entsprechende Fehlerkultur einzuführen: Da „Durchwursteln“ und Ausprobieren zum Lernen dazu gehören, müssen Lernräume geschaffen werden, in denen das Experimentieren und „Fehlermachen“ nicht sanktioniert werden (s. auch Kap. 5.3.2).
- Wegen der Grenzziehung zwischen Projekt und Hierarchie muss sich das Management auch überlegen, wie viel Handlungsspielraum den Projektgruppen zugebilligt werden soll. In Bezug auf den Kontroll- und Steuerungsaspekt nimmt zum einen die Koordinierungs- oder Steuerungsgruppe als Instanz im fortlaufenden Projektcontrolling einen besonderen Stellenwert ein (s. auch Teil D, Kap. 8); zum anderen können die Ziele des Projekts eine starke Bindungs- und Orientierungsfunktion erfüllen, wenn die Zielfindung nach dialogischen Prinzipien oder der Bottom-Up-Methode erfolgt (s. auch Teil D, Kap. 3).

5.1.2 Projektgruppen und Führung

Auch in Bezug auf das Thema Führung im Projektmanagement treten die Widersprüche zwischen Hierarchie und Projektmanagement deutlich hervor: Im hierarchischen System wird mit Führung eher Beeinflussung und Kontrolle verbunden, während es im Projekt bedeutet, dass jeder zu jeder Zeit Führung übernehmen können muss und sich eigenverantwortlich im Hinblick auf das Projektganze organisiert. Damit zieht Projektarbeit immer auch Konsequenzen im Bereich Führung nach sich. Werden beispielsweise Vorgesetzte als Projektleiter eingesetzt, wachsen ihnen „...neue, organisationsbedingte Führungsaufgaben zu, die nicht in ihrer Fachkompetenz liegen, sondern im Organisieren, Leiten und Steuern von Gruppenprozessen; Führungskräfte brauchen heute Sozial- und Organisationskompetenz; sie müssen abschätzen können, durch welche sozialen und organisatorischen Arrangements die jeweils »beste Sache« entsteht“ (vgl. Heintel/ Krainz, 1990, S. 96).

Geht man davon aus, dass die Projektgruppenmitglieder neue Erfahrungen mit Führung im Projekt machen, stellt sich die Frage, inwiefern sie parallel dazu oder nachher wieder mit dem traditionellen Untergebenenverhältnis zurechtkommen. Besteht eine allzu große Diskrepanz zwischen dem Führungsverständnis der Linienorganisation und dem der Projektorganisation, kann dies zu Unsicherheiten und Konflikten innerhalb der Projektgruppe sowie innerhalb der Hierarchie führen. Projektgruppenarbeit erfordert also einen Wandel im Führungsverständnis und eine Änderung von Vorgesetzten- und Führungsaufgaben, was dem Management und dem gesamten Unternehmen bewusst sein bzw. im Vorfeld bearbeitet werden muss.

Bei der Auswahl der Projektleiter muss das Management kriterienorientiert abwägen, welche Person eine hohe Akzeptanz genießt und auch von den Kompetenzen her als Projektmanager bzw. Projekt(gruppen)leiter in Frage kommt. Das bedeutet aber auch, dass die Geschäftsführung ein grobes Verständnis der Probleme und Herausforderungen im PM haben muss, um diese Kompetenzfrage entscheiden zu können.

Wie bereits erwähnt, muss unterstützend für eine ausreichende Verankerung der Projektführung im Unternehmen und im Team gesorgt werden; Befugnisse, Pflichten und Arbeitsschwerpunkte der Projektführungskräfte sowie mögliche Rollenkonflikte sind zu klären und zu regeln. Schließlich sollten auch projektexterne Unterstützungsmöglichkeiten wie Supervision oder Coaching für Führungskräfte in Erwägung gezogen werden.

5.1.3 Personalentwicklung (PE)

In Zusammenhang mit dem Thema Führung müssen in die Gestaltung der Rahmenbedingungen auch Aspekte der Organisationsgestaltung wie Personalentwicklung und Anreiz- und Belohnungssystem einbezogen werden, um zusätzliche Widersprüche zu minimieren. Wie bereits in Kap. 4.2 angeschnitten wurde und in Kap. 5.3 noch näher erläutert wird, eignet sich Projektarbeit als Maßnahme zur Erhöhung der Mitarbeiterqualifikationen, weil in der selbstorganisierten Arbeitsweise neue Anforderungen gestellt und Handlungsspielräume erweitert werden. Eine Herausforderung an die Organisation stellt jedoch die Tatsache dar, dass Projektarbeit kaum in Personalentwicklungsmaßnahmen integriert und deshalb nicht im Karriereschema positioniert ist. Das kann dazu führen, dass man als Projektmitglied dafür bestraft wird, dass man „fremd geht“, oder dass bei größeren und längerfristigen Projekten die vertraute Arbeitsstelle neu besetzt wird und für das Projektmitglied verfällt. Allerdings sind die Beurteilungskriterien bei Zielvereinbarungen oder Karriereplanungen der Projektgruppenmitglieder nicht an die herkömmlichen Schemata anzulehnen, da

- Projektleitern kann nur begrenzt eine inhaltliche Verantwortung zugesprochen werden kann,
- ein allzu bereitwilliges Engagement von Projektmitarbeitern Konkurrenzverhalten im Team hervorrufen kann,
- Kriterien zur Belohnung von Gruppenleistungen parallel zum üblichen Belohnungssystem entwickelt werden müssen.

In diesen Punkten gibt es noch viele ungelöste Aufgaben und Widersprüche, die die Glaubwürdigkeit des Managements untergraben können.

Aus dem Blickwinkel unternehmensinterner Weiterbildung wird Projektmanagement somit zum Instrument integrierter Personalentwicklung. Eine ganzheitliche und handlungsorientierte Konzeption (wie z.B. die des Projektlernens) ermöglicht und unterstützt die Entwicklung und Förderung neuartiger Anforderungsprofile und nimmt deshalb innerhalb der Personalentwicklung einen zentralen Stellenwert ein (vgl. Kuhnert, 1998, S. 174). Zudem kann so das kostenintensive „Gießkannenprinzip“ in der betrieblichen Weiterbildung vermieden werden: Statt eines Trainings der neuen Projektkompetenzen für alle gleichermaßen kann ein integriertes PE-Konzept berufliche und persönliche Entwicklungen fördern, indem die Anforderungen und Fähigkeiten mit der Projektarbeit abgestimmt und individuell gefördert werden.

5.1.4 Motivation

Mit dem Stichwort „Belohnungssystem“ (s.o.) ist das Thema Motivation eng verbunden. Motivation entsteht über die Beteiligung an der Sache, über das Eingebunden-Sein in die Entscheidungsprozesse, so dass der eigene Anteil am Zustandekommen sowohl der Ziele als auch der Ergebnisse bewusst wahrgenommen werden kann. Kennzeichnend für die Hierarchie jedoch ist die Trennung von „Kopf- und Handarbeit“: Entscheidungen werden zentral gefällt, Betroffene werden nicht einbezogen, Mitarbeiter werden als Exekutoren betrachtet, die keinen Überblick über das Gesamtgeschehen im Projekt oder das Gesamtprodukt haben. Die Folge ist Verlust von Sinnempfinden, wodurch Motivation und Engagement sinken. „Reine Exekution motiviert nie direkt; Befehle werden ausgeführt, weil man muss, nicht weil man will“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 87). Hierarchie lebt also nur von der Sekundärmotivation, von Anreizen wie Lob, Lohn oder Karriere, aber gerade Projektarbeit fordert den Mitarbeitern ein zusätzliches Engagement ab, das ohne diese Sekundärmotivatoren auskommen muss. Sprenger verweist auf das Problematische am Loben und Belohnen durch Vorgesetzte und plädiert deshalb für eine Primärmotivation z.B. in Form eines Unternehmermodells (vgl. Sprenger 1991, 1997, 1998). Heintel/ Krainz (1990, S.

90ff) dagegen sind der Ansicht, dass die (Projekt-)Gruppe einen erheblichen Motivationsfaktor darstellt, da die Organisation als Ganzes abstrakt und anonym empfunden wird und die Identifizierung und Befriedigung sozialer Bedürfnisse eher über die Beziehungen untereinander erfolgt als über die Organisation selbst.

5.1.5 Projekt-Debriefing und Wissensmanagement

Ein weiterer wesentlicher Punkt, der vom Management unterstützt werden muss und strukturell abzusichern ist, betrifft den Punkt der Erfahrungssicherung. Zwar zählt als Erfolg eines Projekts meist lediglich die gelungene Entwicklung neuer Produkte, doch müssen die Aspekte ihrer Implementierung und die Erfahrungstransformation als Kriterien hinzugezogen werden. So besteht z.B. die Möglichkeit, dass ein Produkt zwar nicht plangemäß entwickelt wurde, dass aber das Projektgeschehen und die Erfahrungen der Beteiligten insgesamt positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Im Sinne einer Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis muss das Management Erfahrungslernen der Projektgruppen ermöglichen:

- Es gilt, die erforderlichen Reflexionsleistungen der Teams zuzulassen und eventuell in Kauf zu nehmen, dass in der Hierarchie tabuisierte Themen und Konflikte angesprochen und hinterfragt werden.
- Für die Phasen der Reflexion müssen sowohl prozessbegleitend (kontinuierliches Projekt-Debriefing) als auch nach Beendigung der inhaltlichen Projektaufgaben (Abschlussevaluation) Zeiträume zur Verfügung gestellt werden (vgl. Schindler/ Eppler, 2002).
- Eine Projektphilosophie mit entsprechender Fehlerkultur muss ermöglichen, dass auch Misserfolge als Lernchancen genutzt werden statt diese „unter den Teppich zu kehren“; dies geschieht wiederum in Reflexionsprozessen, wenn derselbe Vorgang aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird, kritische Ereignisse auf ihre Dynamiken hin untersucht werden, etc..

- Es muss dafür gesorgt werden, dass ausgewertete Erfahrungen als Informationen mit der unternehmensinternen Wissensbasis vernetzt werden.
- Methodische Fragen der Verteilung und Zugänglichkeit sowie der Aktualisierbarkeit der neuen Informationen müssen geregelt sein.
- Die Transformation von Projekterfahrungen lässt sich dadurch unterstützen, dass bei der Teamzusammensetzung von späteren Projekten auf eine Mischung aus Projekt-Erfahrenen und „Neulingen“ geachtet wird.

5.2 Herausforderungen auf der Ebene der Projektgruppen

Dieser Abschnitt bezieht sich auf das wichtigste Element im Projektgeschehen, die Projektgruppe, denn Projektmanagement kann nicht wirklich funktionieren, wenn es nicht auf „gut arbeitende Gruppen“ als Grundelemente zurückgreifen kann (Heintel/ Krainz, 1990, S. 29). Als Arbeitsgrundlage werden zunächst die Merkmale von Projekt-Gruppen knapp skizziert (Kap. 5.2.1). Vor dem Hintergrund einer Kritik an der Teamideologisierung (Kap. 5.2.2) werden in Kap. 5.2.3 wichtige Arbeitsbedingungen angeführt und Herausforderungen auf der Ebene der Projektgruppen abgeleitet.

5.2.1 Merkmale von Teams

Projektgruppen lassen sich, ebenso wie Teams, durch bestimmte Merkmale von herkömmlichen Organisationseinheiten unterscheiden (vgl. Kellner 1997, S. 11ff):

- Projektgruppen sind fach- und abteilungsübergreifende Teams, so dass unterschiedliches Spezialisten- und Laienwissen und unterschiedliche Erfahrungen zur gemeinsamen Lösung komplexer Aufgaben kombiniert werden.
- Die Mitarbeiterzahl variiert je nach Bedarf im Hinblick auf die Aufgabe, umfasst aber meistens fünf bis sieben Mitglieder.

- Die Projektgruppen sind nicht auf Dauer installiert, sondern für bestimmte Vorhaben und Projekte aufgabenbezogen zusammengestellt, wobei sie selbstorganisiert an den Inhalten arbeiten.
- Der Projektgruppenleiter wird für die Dauer des Projekts von der Unternehmensleitung eingesetzt (was keine Beförderung impliziert). Die Aufgaben der Projektleitung umfassen vielfältige Rollen und Tätigkeiten (Moderation, planerische und kontrollierende Aktivitäten, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement etc., s. dazu ausführlich in Teil D, Kap. 7.3).
- Unabhängig von hierarchischen Positionen in der Linie hat jedes Gruppenmitglied die gleichen Rechte und Pflichten, wodurch konsensuelle Entscheidungsfindungen ermöglicht werden sollen.

5.2.2 Kritik an der Teamideologisierung

Der Einsatz von Arbeitsgruppen allgemein wird in der Literatur mit verschiedenen Argumenten und Annahmen gestützt, die hier in vier Thesen zusammengefasst sind:

- Gruppenleistungen und Gruppenentscheidungen sind denen Einzelner überlegen.
- Der Kooperationsbedarf unterschiedlicher Fachbereiche zur Bearbeitung komplexer Aufgaben macht Gruppenarbeit unvermeidlich.
- Das hohe Maß an technischer Ungewissheit erschwert die Wahrnehmung von Kontrollfunktionen von außen (durch Vorgesetzte); die Ablösung bürokratischer Anordnung und Kontrolle durch Teams mit dezentralen Entscheidungskompetenzen und Mechanismen der sozialen Kontrolle wird immer unausweichlicher (vgl. Born/ Eiselin, 1996, S. 9f).
- Die Gruppe dient als Motivationsfaktor und fängt die durch Funktionalität und Zweckrationalität erzeugten Frustrationen und sozialen Defizite auf (vgl. Heintel/ Krainz, 1990, S. 132).

Oftmals beruhen Gründe für Gruppenarbeit in Organisationen jedoch auf einer Idealisierung des Teamgedankens, was damit verbunden ist, dass die Notwendigkeit bestimmter Vorkehrungen, die die Gruppe erst arbeitsfähig machen, vernachlässigt wird.

Nach Sprenger sind Teams unter hierarchischen Bedingungen „Fiktionen, verbale Übereinkünfte, Synonym für nette Arbeitsatmosphäre, Integrationsfähigkeit, moderne Unternehmenskultur, Kameradschaft, Harmonie, Konfliktfreiheit“ (Sprenger, 2000, 129). Er kritisiert die Unterstellungen,

- dass im Team angeblich mehr kreative Prozesse freiwerden, ohne dass der Widerspruch zwischen individueller Genialität und sozialer Anpassung thematisiert wird;
- dass man gern in Gruppen arbeite, im Team Zusammenhalt finde und dort die Möglichkeit habe, die sozialen Bedürfnisse zu befriedigen, ohne dass die psychologische Widersprüchlichkeit der Bedürfnisse nach Individualität einerseits und Anerkennung, Dazugehören andererseits angesprochen wird;
- dass man trotz gelerntem hierarchiebezogenem Verhalten automatisch in der Lage sei, mündig und konfliktfähig zu sein, sowie selbstorganisiert und kreativ Aufgaben zu bearbeiten, nur weil man zum Mitglied eines Teams beordert wurde⁹;
- dass ein förderliches, auf Akzeptanz und Kooperation beruhendes Arbeitsklima hergestellt werden kann, unabhängig von den kompetitiven Bedingungen im Gesamtunternehmen;

⁹ Laut Kellner (1997, S. 12) jedoch scheint „die angeblich so motivierende Chance zur Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit [...] befehlsgewohnte Mitarbeiter schlicht zu überfordern“.

- dass es eine wirklich hierarchiefreie Zusammenarbeit gäbe, ohne zu berücksichtigen, dass bei unterschiedlichen Meinungen die Wertigkeit des Beitrags von Status und Geschlecht abhängt (vgl. Tannen, 1995).

Einigen dieser Widersprüchlichkeiten zwischen Gruppengeist und Individualität kann durch organisatorischen Regelungen begegnet werden (s. Kap. 5.1.3 u. 5.1.4), doch sind nicht alle gänzlich aufzulösen. So muss in diesem Zusammenhang insbesondere auf zwei Gefahren hingewiesen werden, die mit Gruppenarbeit verbunden sein können:

Erstens ist das Risiko-Schub-Phänomen („risky-shift“) zu nennen, das eine Tendenz von Gruppen ist, riskantere Entscheidungen zu treffen, als es Einzelpersonen tun würden. Ursachen dafür sind:

- Bereitschaft zum Risiko, insbesondere bei Personen mit Einfluss,
- Diffusion der Verantwortung,
- Ermutigung durch Gegenwart anderer,
- Wirksamkeit sozialer Normen, die eine Risikobereitschaft als wünschenswert erscheinen lassen,
- zunehmende Vertrautheit mit dem Problem, die ihrerseits den Eindruck der Gefährlichkeit verringert.

Das zweite Phänomen ist das „Group-Think“, bei dem sich hoch kohäsive Gruppen von der Realität entfernen und komplexe Probleme nur noch einseitig betrachten (vgl. Moorhead/ Neck, 1995). Es tritt vorzugsweise in Erscheinung bei Entscheidungen unter Zeitdruck oder Stress, bei ungeklärten Gruppenstrukturen und schlecht organisierten Entscheidungsregeln und äußert sich darin, dass es bei Diskussionen unter Zeitdruck zu voreiligen Entscheidungen unter Aussparung wichtiger Alternativen und Ausblenden von Risiken kommt. Die zu beobachtenden Symptome sind:

- Illusion der Unverwundbarkeit, hohe Risikobereitschaft,

- Entwertung von Warnungen,
- stereotypisierte Sicht von Rivalen und Fremden,
- direkter Konformitätsdruck¹⁰ auf jedes Mitglied, Selbstzensur aller Abweichungen vom augenscheinlichen Gruppenkonsens, Bedeutung von Zweifel und Gegenargumenten wird heruntergespielt.

Solche Gefahren oder Dysfunktionalitäten sind nach Hahne (1997, S. 62) mit kommunikativen Fehlleistungen verknüpft, die zu kollektivem Fehlverhalten führen. Deshalb besteht eine oft genannte Empfehlung in der expliziten Ermutigung zu kritischem Zweifel, z.B. indem ein Gruppenmitglied zum „advocatus diaboli“ ernannt wird. Fraglich ist jedoch, ob eine einzelne Person dem Konformitätsdruck standhält bzw. nach welchen Kriterien dann die Diskussionen beendet und Entscheidungen getroffen werden sollten. So wird selten darauf aufmerksam gemacht, dass Gruppen nur unter bestimmten Arbeitsbedingungen erfolgreich und produktiv sein können, und dass selbst unter optimalen Bedingungen gewisse Schwierigkeiten und Widersprüche bestehen bleiben. Damit wird die Prozess- und Ergebnisverantwortung lediglich dem Arbeitsteam ohne Berücksichtigung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen übertragen.

5.2.3 Arbeitsbedingungen von Projektgruppen

Die Kritik an einer Teamideologisierung verweist darauf, dass neben organisatorischen Rahmenbedingungen (s. Kap. 5.1) bestimmte Arbeitsbedingungen der Projektgruppen zu berücksichtigen sind, damit sie arbeitsfähig und für die Organisation von Nutzern sind. Dafür sollen im Folgenden die wichtigsten

¹⁰ Konformität meint die Beeinflussung des Denkens und/ oder Verhaltens von Gruppenmitgliedern im Hinblick auf Gruppenregeln oder -normen: Gruppenmitglieder erleben oder unterstellen oft stillschweigend und unthematisiert, dass die Gruppe etwas von ihnen erwartet, dass ein bestimmtes Verhalten zulässig oder unzulässig ist, und dass von der Gruppe ein Druck auf Handeln, Verhalten oder Unterlassen ausgeübt wird (s. Forgas, 1995 und Mann, 1991).

Bedingungen anhand der Funktionsweise und Sozialdynamik in der Gruppe (Sozialstruktur, gruppendynamische Prozesse, Gruppengrenzen und -identität) beleuchtet werden, um im Weiteren Herausforderungen für die Projektgruppen zu benennen.

Gruppen brauchen Zeit. Diese erste Bedingung verweist darauf, dass Projektgruppen nicht von Anfang an optimal „funktionieren“. Das Team entwickelt sich vielmehr erst im Laufe des Interaktionsprozesses, wozu regelmäßige Kontakte untereinander gegeben sein müssen. Die Gruppe durchläuft dabei bestimmte Phasen, in denen sich sowohl Rollen und Strukturen herausbilden als auch ein gruppenspezifisches Werte- und Normensystem entsteht. Das Durchlaufen dieser Phasen (1. sich formieren; 2. konflikthafte Aushandeln von Rollen, Status und Normen; 3. Einigung auf Werte und Arbeitsregeln; 4. konstruktive Produktivität) ist für den weiteren Gruppenprozess und die Arbeitseffektivität von enormer Bedeutung und darf nicht zugunsten eines kurzfristigen Zeitgewinns beschleunigt werden (vgl. Holling/ Lammers, 1995). Die Dauer des Phasendurchlaufs lässt sich nicht genau vorhersagen, denn sie ist abhängig von den Startbedingungen, der Heterogenität der Zusammensetzung und anderen einflussnehmenden Faktoren.

Schon die Ausgangssituation kann den weiteren Verlauf der Teamentwicklung entscheidend beeinflussen: Wie gut kennen sich die Gruppenmitglieder vorher? Aus welchem Kontext? Bestehen alte Konflikte untereinander? Welche Gerüchte ranken sich um die Kompetenzverteilungen? Wie kommt die Aufgabenstellung zustande? Wie verarbeiten die Projektgruppen ihre Startbedingungen? Je nach Situation kann das Anfangsstadium einer Gruppe kürzer oder länger dauern; dabei ist diese erste Phase der Teamentwicklung zur Herstellung der Arbeitsfähigkeit von großer Bedeutung und sollte nicht unterschätzt, sondern aktiv gefördert werden.

Durchläuft die Gruppe diese Entwicklungsphase nicht, können entweder unklare Gruppengrenzen zu Loyalitätskonflikten führen oder es besteht die Gefahr struktureller Verantwortungsdiffusion; das Team wird zum „Aufgaben-Verteilungs-Karussell“ (Sprenger, 2000, S. 133). Eine fehlende Ausbildung von

Rollen oder Sozialstruktur erschwert zudem den Umgang mit sozialer Komplexität im Projektgeschehen (ausführlicher dazu s. Teil D, Kap. 7.8).

Die Anzahl der Gruppenmitglieder muss begrenzt sein. Eine weitere Arbeitsbedingung bezieht sich auf die Anzahl der Mitglieder: Zur Ausbildung eines Gruppengefühls ist die Gruppengröße von Bedeutung, wobei die Gruppe fünf bis sieben Mitglieder umfassen sollte. Je größer die Gruppe ist, desto weniger können alle Gruppenmitglieder gleichzeitig in die face-to-face-Kommunikationen einbezogen werden, was sich negativ auf die Verständigung und die Vertrauensbildung auswirkt. Wird die Gruppengröße aus politischen Rücksichtnahmen weit über das sachlich Zuträgliche hinaus aufgebläht, verlangsamen die Diskussionen und Debatten außerdem den Arbeitsprozess, was zu sinkender Motivation, zu Kreativitätsverlust oder auch durch Konformitätsdruck zu Identitätsverlust des Einzelnen führen kann.

Gruppen müssen sich nach außen abgrenzen. Gruppen haben eine Tendenz zur Abschottung nach außen - und diese Aufrechterhaltung einer Differenz zur Umwelt ist eine wichtige Voraussetzung der Gruppenbildung. Um die Gruppenidentität zu wahren, muss sich die Gruppe als eigenständiges System immer wieder von den umgebenden Systemen abgrenzen. Gut funktionierende Gruppen „...können nur existieren und überleben, wenn sie sich in gewissen Formen nach außen abschließen und schützen; jedes neue Element bringt Unruhe und Veränderung, weil seine Integration die gesamte Gruppen- oder Kommunikationsstruktur umformen muss“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 73). Das bedeutet also, dass die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe für eine längere Zeit bestehen bleiben muss, um eine Gruppenidentität ausbilden zu können. Für den Arbeitsprozess selbst ist es notwendig, dass sich innerhalb der Gruppe Vertrauensbeziehungen aufbauen können, um mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten konstruktiv umzugehen.

Auf der anderen Seite zieht der Abschließungsprozess Probleme nach sich: Gruppenentscheidungen beinhalten die Gefahr, durch Konformitätsdruck an Qualität zu verlieren, die Abschottung erhöht die Gefahr des Realitätsverlustes bis hin zum Phänomen des „risky shift“ (s. Kap. 5.2.2) oder die Schwierigkeit der Integration der erarbeiteten Ergebnisse bzw. der Reintegration der Projekt-

mitglieder. Jede Projektgruppe hat diesen Widerspruch zwischen Selbstschutz des Binnenlebens und Durchlässigkeit nach außen ständig zu managen. Dabei ist die Balance zwischen Abgeschlossenheit und Öffnung nicht immer gleichförmig, sondern ist bedingt durch Phasenverläufe: „Die Gruppenentwicklung braucht einmal mehr Abschluss nach außen, dann wieder weniger, je nachdem, welche Probleme sie bewältigen muss“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 85).

5.2.4 Herausforderungen für die Projektgruppen

Aus den genannten Bedingungen resultiert die Forderung, dass gut funktionierende Projektgruppen sich im gesamten Prozess um drei Ebenen kümmern: a) um die jeweiligen Arbeitsinhalte und die aufgabenbezogene Vorgehensweise¹¹, b) um sich als Gruppe selbst, d.h. um die gruppeninterne Sozialdynamik, die sich über die Umgebungsbedingungen und die eigenen emotionalen Reaktions- und Verhaltensweisen konstituiert, und c) um die Beziehungen zu den projektrelevanten Umwelten. Da in jeder Arbeitsphase Entwicklungen stattfinden, die arbeitsförderlich oder -hinderlich sein können, gilt es als ständige Aufgabe im PM, diese Prozesse zu beobachten, zu lenken, zu besprechen und zu bearbeiten. Denn oft ergeben sich Schwierigkeiten nicht auf der Sachebene sondern auf der Beziehungsebene bzw. durch die Sozialdynamik, z.B. wenn Informationen zurückgehalten werden, wenn Machtinteressen zu mikropolitischem Agieren führen u.ä.. Dafür müssen Reflexionszeiten vorgesehen werden, die es den Gruppen ermöglichen, sich selbst und die eigenen Regeln und Standards zu überprüfen.

Wenn Projektgruppen - mit der Hilfe des Projektleiters - in der Lage sind, ihre Arbeitsbedingungen zu reflektieren, können Probleme in der Gruppe anders eingeschätzt werden: So kann z.B. das Wissen um notwendige Aushandlungsprozesse in der zweiten Teambildungsphase zu einem produktiveren Umgang

¹¹ Auf den Aspekt der aufgabenbezogenen Vorgehensweise wird in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen, da das PM-Handbuch in Teil D als Praxisleitfaden die Gestaltung der Vorgehensweise insgesamt umfasst.

damit führen, Störungen auf der Beziehungsebene lassen sich besser mit Hilfe der Sozialstruktur analysieren, eine bewusste und kriterienorientierte Zusammensetzung kann Konformitätsprobleme vermeiden helfen oder das Wissen um Konformitätsprobleme kann die Gruppe dabei unterstützen, immer wieder reflektierend aus dem Arbeitsprozess herauszutreten, um Verhalten, Ziele, Werte, Umgangs- oder Arbeitsregeln usw. kritisch zu beleuchten.

Auch wenn Organisationen auf Rationalität abstellen und die emotionale Seite des Menschen weitgehend ausblenden, sind die menschlichen Beziehungen in Organisationen ohne emotionale Beteiligung nicht denkbar. Neben dem offiziellen Zweck und den formalen Regelungen in einer Organisation gibt es auch einen „kollektiv-unbewussten“ Bereich (Heintel/ Krainz, 1990, S. 65), der sich zwar in den Beziehungen der Mitglieder untereinander, im Verhältnis der Abteilungen zueinander, in der Kommunikationsweise, im emotionalen Verhalten der Menschen etc. ausdrückt, aber meist nicht bewusst wahrgenommen oder reflektiert wird. Entgegen der Vorstellungen vom rationalen Handeln in Organisationen wird das Verhalten der Organisationsmitglieder entscheidend durch diese Sozialdynamik beeinflusst, was besonders dann zum Tragen kommt, wenn Veränderungen eintreten, die Unsicherheiten, Widersprüchlichkeiten und Befürchtungen hervorrufen. So ist auch eine Projektgruppe kein rein funktionales Instrumentarium, sondern „ein sensibler Sozialkörper, der eigenen Gesetzen gehorcht...“ (a.a.O, S. 95).

Gefühle am Arbeitsplatz existieren gegenüber Kollegen und der Organisation, können aber auch mit der Arbeitsaufgabe und/ oder dem Material verbunden und so wichtige Bestandteile praktischen Handelns sein (vgl. Hahne, 1997, S. 346): Während abgeschlossene Arbeiten befriedigen, verursachen misslungene Arbeiten Ärger oder Unzufriedenheit; manche Arbeiten machen Spaß oder vermitteln dem Handelnden Sinn, während eintönige, gleichförmige Tätigkeiten eher demotivieren; Führungskräfte können begeistern oder Zynismus hervorrufen, Vorgesetzte müssen Mobbing-Phänomene managen usw.. Zwar ist der direkte Gefühlsausdruck in öffentlichen Situationen weitgehend tabuisiert, doch lassen sich auch Gegenteilstendenzen des „Gefühlsanalphabetismus“ erkennen, und Werte wie Menschlichkeit, Partnerschaftlichkeit, gegenseitige Akzeptanz u.ä. gelangen

aus ökonomischen Gründen wieder in die Organisation hinein: „Das Seelenleben der Organisationsmitglieder kann nicht mehr tabu bleiben, wenn Persönlichkeitsentwicklung zur betriebsnotwendigen Qualifikation erklärt wird“ (a.a.O., S. 362).

Da also Emotionen und das Arbeitsklima die Arbeitseffektivität beeinflussen, muss alles, was die Gruppe als Sozialgebilde betrifft, von ihr sozial und emotional aufgearbeitet werden. Dieser Prozess hat Einfluss auf die Aufgabenbewältigung und muss daher möglichst bewusst gemacht werden (vgl. Heintel/ Krainz, 1990, S. 105). So ist es für Projektmanagement wichtig, bei der Analyse von Schwierigkeiten und Konflikten, die meist als Uneinigkeiten auf der Sachebene dargebracht werden, immer auch in diesen unbewussten, emotionalen Teil hinein zu spüren. Reflexionen sollten an der aufgabenbezogenen und auch auf der sozialen Ebene ansetzen, wodurch eine diesbezügliche Erhöhung der Organisationsbewusstheit entstehen kann.

Insbesondere wenn größere Konflikte in der Projektgruppe auftreten oder sich verschärfen, ist ein professionelles Konfliktmanagement unausweichlich: Projektgruppenarbeit kann dann nur wieder funktionieren, wenn die emotionale Ebene mit einbezogen wird, also wenn Gefühle, Bedürfnislagen und Konflikte offen angesprochen und mit entsprechenden Konfliktlösungstechniken gemanagt werden. Anderenfalls werden sich Motivation, Einsatzbereitschaft, Kreativität und Spaß an der Arbeit nicht wieder einstellen.

Neben den Reflexionen hinsichtlich des Arbeitsprozesses und der Sozial- und Gruppendynamik berücksichtigt die dritte Reflexionsebene das Verhältnis zur Umwelt, d.h., dass Gruppen sich ständig als System in Beziehung zum umgebenden System begreifen und sich die von außen kommenden hinderlichen und förderlichen Bedingungen bewusst machen müssen. Auch hierfür müssen Reflexionszeiten und Feedbackschleifen vorgesehen werden, die es den Gruppen ermöglichen, sich selbst und das Verhältnis zum Projektumfeld zu überprüfen.

Aufgrund des Merkmals zeitlicher Begrenztheit müssen sich Projektgruppen auch damit auseinandersetzen, dass ihre Zusammenarbeit nur temporär ist. Diesbezügliche sozio-emotionale Folgen sind sowohl in Bezug auf den Arbeitsplatz als auch auf die Beziehungen untereinander zu berücksichtigen. Im

Hinblick auf die Erfahrungssicherung und Integration der Projektergebnisse müssen die Projektgruppenmitglieder auf die Notwendigkeit einer begleitenden Dokumentation hingewiesen werden, denn Projekte können nur dann zur Erweiterung der organisationalen Wissensbasis beitragen, wenn alle wichtigen Erfahrungen ins Bewusstsein gehoben und gespeichert werden. Projektgruppen brauchen ein Bewusstsein dafür, dass ihre Erfahrungen für die Organisation von großem Wert sein können (s. auch Kap. 5.3.2). So sind Entscheidungen und Vorgehensweisen und auch deren Begründungen kontinuierlich festzuhalten, weil sich manchmal erst im Nachhinein Erfahrungen ableiten lassen, wenn eine Situation oder deren weiterer Verlauf in einem größeren Zeitfenster interpretiert wird.

5.3 Herausforderungen auf der Ebene der projektbeteiligten Individuen

Obwohl die Ausführungen in dieser Arbeit unter dem Einfluss einer systemtheoretischen Sichtweise stehen, in der Kommunikation (und nicht Personen) als das Grundelement sozialer Systeme angesehen wird, erscheint es dennoch produktiv für gelingendes PM, in diesem Kapitel auf die individuelle Ebene einzugehen: Da die Projektgruppe das tragende Element und eine sinnvolle Zusammensetzung der Projektgruppen ein wesentlicher Faktor zum Projekterfolg ist, muss an dieser Stelle nach den individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen der Projektmitarbeiter gefragt werden.

Die Voraussetzungen für eine angemessene Zusammensetzung der Projektgruppen ergeben sich zunächst aus den formalen Kriterien wie Alter der Person, Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung usw. (s. auch Teil D, Kap. 7.7). Natürlich spielen auch berufliches Fachwissen und allgemeine sowie in Weiterbildungen erworbene, spezielle Qualifikationen eine Rolle.

Im Zusammenhang mit den Bedingungen von Projektmanagement (s. Kap. 3.2) werden zusätzlich Kompetenzen oder auch Einstellungen der Projektmitarbeiter

erforderlich, die in der Hierarchie so nicht gelernt werden können oder gelernt werden dürfen. „Hierarchieverhalten und Projektmanagementverhalten widersprechen einander und schließen sich manchmal sogar aus“ (Heintel/ Krainz, 1990, S. 30). Die im PM erforderlichen Verhaltensanforderungen werden in Abbildung 6 denen in der Hierarchie gegenüber gestellt.

Anforderungen an das Verhalten im Projektmanagement	Übliches Verhalten in hierarchischen Strukturen
<ul style="list-style-type: none">• Ausrichtung auf das Gruppenziel• Bereichsübergreifendes Denken• Zuhören-Können (sich in andere hinein versetzen, austauschfähig und austauschfördernd sein)• Selbstreflexionsfähigkeit (Selbstüberzeugtheit statt Selbstverliebtheit)• Primärmotivation um der Sache willen• Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Ausrichtung auf das eigene Vorwärtskommen• Sündenbockkultur und Verantwortungsabschiebung• Sekundärmotivation• Unselbständige Amts- und Autoritätshörigkeit

Abbildung 6: Gegenüberstellung der Verhaltensanforderungen

Aus diesen Verhaltensanforderungen lassen sich hinsichtlich der Projektkompetenzen insbesondere drei Aspekte ableiten, die in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert werden.

1. Dialogfähigkeit
2. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
3. Eine kontextuierte Identität

Die Organisationskultur, Rahmenbedingungen und Managementinstrumente spielen insofern eine Rolle, dass die Ausbildung dieser Kompetenzen oder Einstellungen gehemmt wird, wenn sie nicht erwünscht sind. Doch in Ergänzung zu den Ausführungen in Kap. 5.1 kann auch den Individuen die Teil-Verantwortung für gelingende Projektarbeit nicht gänzlich abgesprochen werden. In Kap. 5.3.1 bis 5.3.3 geht es um die Kompetenzen, die sich als Herausforderung für alle Projektbeteiligten ergeben; für Projektleiter sind darüber hinaus noch weitere Kompetenzen relevant, die deshalb gesondert in Kap. 5.3.4 besprochen werden.

5.3.1 Dialogfähigkeit

Im Folgenden soll mit Hilfe der konstruktivistischen Theorie eine Möglichkeit aufgezeigt werden, wie Verstehen und dialogische Kommunikation in Projektgruppen - trotz der eigentlichen Unmöglichkeit gegenseitigen Verstehens - gefördert werden können.

Die Bedeutung von Dialogfähigkeit bei Teamarbeit als Vorteil für die Organisation ist unumstritten: „Wer die Kommunikation im Team nicht gelernt hat, [...] braucht sich um eine Mitgliedschaft in Organisationen bald nicht mehr zu bewerben. Wer es nicht gelernt hat, mit den Paradoxien der Gruppendynamik umzugehen, wird keinen Zugang zu den wichtigsten Entscheidungsabläufen innerhalb einer Organisation finden. Mitglied einer Organisation zu sein, ist eines, Mitglied eines Teams zu sein, etwas ganz anderes. Und bald wird ersteres nicht mehr möglich sein, wenn nicht letzteres gekonnt wird“ (Baecker, 1999, S. 187).

Für die Arbeit in der Gruppe werden offene, vertrauensvolle Kommunikationen mit gegenseitiger Akzeptanz und der Fähigkeit zum Zuhören als notwendig erachtet, doch die Entwicklung dieser Fähigkeit, die ja gerade in der Hierarchie nicht gelernt wird, bleibt häufig sich selbst überlassen. So wird sie als selbstverständlich vorausgesetzt, selten aber wird überlegt, wie sie auch noch innerhalb der Projektarbeit gefördert werden könnte, wenn also nicht extra eine Seminarbeschulung der Projektarbeit vorgeschaltet werden soll. Eine (methodengestützte) Vermittlung der konstruktivistischen Theorie kann hier weiterhelfen. Deshalb wird sie hier knapp skizziert und dann auf Projektgruppenarbeit bezogen.

Im Konstruktivismus, der sich auf Erkenntnisse einiger Forscher wie Glasersfeld, Maturana und Varela stützt, ist die Grundannahme forschungs- und handlungsleitend, dass Wahrnehmung und Erkenntnis nicht abbildende sondern konstruktive Tätigkeiten sind, also dass die Wirklichkeit nicht von uns gefunden sondern er-funden wird (Glasersfeld, 1985, S. 18). Es gibt keine objektiv gegebene Realität, die unabhängig vom Wahrnehmenden vorgefunden werden kann, sondern die Welt ist das Resultat unserer Wahrnehmungen. Die Geschlossenheit des menschlichen Gehirns als neuronales Netzwerk ermöglicht

selektive Wahrnehmung und damit eine Komplexitätsreduktion, die unser Überleben erst möglich macht. Das hat aber auch zur Folge, dass Ereignisse der Außenwelt in den systeminternen Sprachcode übersetzt werden müssen (ob ein Reiz visuell, akustisch oder taktil ist, wird dabei bestimmt durch die eigene interne Organisation des Gehirns; Wahrnehmung heißt Bedeutungszuweisung zu an sich bedeutungsfreien neuronalen Prozessen). Damit ist das, was wir als Wirklichkeit erleben, ausschließlich das Ergebnis systeminterner Verrechnungen der von den Sinneszellen gelieferten Signale (vgl. Wagner, 1995, S. 28ff).

Folgenreich ist diese Sichtweise deshalb auch für Kommunikationsvorgänge, denn aus konstruktivistischer Sicht werden keine Informationen oder Botschaften ausgetauscht, sondern vom Sender Angebote an den Empfänger gemacht, der erst in seinem Kopf die Information erzeugt. Welche Umweltinformationen eine Organisation oder ein anderes System überhaupt aufnimmt, wie diese Informationen prozessiert, verändert und ausgewertet werden, das hängt von perzeptiven, motivationalen, operativen und kognitiven Präferenzen ab (vgl. Willke, 1991, S. 34).

Damit ist der gesamte Prozess des Verstehens nicht als Decodierungsaufgabe zu betrachten, sondern als ein Prozess individueller Konstruktion von Sinn und Bedeutung, welcher abhängig ist von den individuellen Voraussetzungen und situativen Kontextbedingungen, unter denen Kommunikation abläuft. Da aufgrund der operativen Geschlossenheit des Gehirns ein Individuum nicht zwischen Wirklichkeit, Phantasie und Einbildung unterscheiden kann, ist es auf den ständigen Vergleich eigener Verhaltensweisen und Wirklichkeitskonstruktionen mit derjenigen anderer Individuen angewiesen. „Was wir zumeist als »objektive« Wirklichkeit betrachten, entsteht in der Regel dadurch, dass unser eigenes Erleben von anderen bestätigt wird“ (Glaserfeld, 1985, S. 21). In diesem Prozess werden individuelle Sinnkonstruktionen also entweder bestätigt oder verworfen, sie ergeben sich aus den Interaktionen mehrerer Menschen: Was als wirklich gilt, wird stets im Austausch mit anderen ausgehandelt, denn um gemeinsam zu agieren, sind Menschen auf einen optimalen Konsens, auf „viable“ - im Sinne von brauchbare, passende - Wirklichkeitsmodelle als Orientierungsrahmen angewiesen.

Dialogfähigkeit ist einerseits Voraussetzung zur Teilnahme an Gruppenarbeit, andererseits kann sie gerade in der Gruppe gelernt und gefördert werden. Denn die Ausführungen zum Konstruktivismus lassen sich auf das Kommunikationsverhalten von Teilnehmern in Projektgruppen übertragen und helfen, Ansatzpunkte zur Kommunikationsgestaltung zu entwickeln:

1. Menschen der westlichen Welt gehen oft davon aus, dass es objektive Wahrheiten, richtige und falsche Meinungen gibt und bleiben deswegen dem Entweder-oder-Denken verhaftet. Mit der konstruktivistischen Theorie aber verliert die Frage, ob eine Wahrnehmung oder Meinung richtig oder falsch ist, an Bedeutung oder Interesse. Wenn sich Diskussionspartner mit dieser Sichtweise vertraut machen, kann statt dessen danach gefragt werden, ob die Meinung des anderen im Hinblick auf den Arbeitsprozess oder die angestrebten Ziele „viabel“ ist, wie sich Denkweisen gegenseitig ergänzen können und wie durch ein eventuelles Sowohl-als-auch-Denken die Handlungsoptionen erweitern lassen. Nach Watzlawick liegt der Gewinn konstruktivistischen Denkens gerade in einer erhöhten Toleranz gegenüber anderen Menschen und Meinungen: „Wer erfasst hat, daß seine Welt seine eigene Erfindung ist, muß dies den Welten seiner Mitmenschen zubilligen. Wer weiß, daß er nicht *recht* hat, sondern daß seine Sicht der Dinge nur recht und schlecht *paßt*, wird es schwer finden, seinen Mitmenschen Böswilligkeit oder Verrücktheit zuzuschreiben und im primitiven Denken des manichäischen »Wer nicht für mich ist, ist gegen mich« zu verharren“ (Watzlawick, 1981, S. 311).
2. Konflikte entzünden sich oft an Missverständnissen bzw. der Überzeugung, dass der Gesprächspartner dies oder jenes gesagt habe. Mit Hilfe der Konstruktivistischen Theorie kann in Projektgruppen das Verständnis dafür geweckt werden, dass Informationen nicht objektive Botschaften enthalten, sondern immer vom Empfänger konstruiert werden. Zwei Leitfragen lassen sich als Ausdruck einer Kommunikationshaltung verstehen, die Zirkularität und Interpunktionen berücksichtigen (vgl. Schulz von Thun, 1981, S. 82f und Watzlawick, 1972): Was habe ich

gehört, was mein Gegenüber gesagt hat? Was an meinem Verhalten kann mein Gegenüber veranlasst haben so zu reagieren?

3. So wie Realität gemeinsam konstruiert wird, so kreieren psychische Systeme auch Modelle von ihrem jeweiligen Selbst sowie Modelle dessen, was andere sind oder darstellen. Diese Konstruktionen müssen jedoch nicht dem entsprechen, was andere Personen empfinden; Fremd- und Selbstwahrnehmung können auf jeweils beiden Seiten auseinander klaffen und zu Missverständnissen und Problemen in Kommunikationssituationen führen. Damit die Wirklichkeitsmodelle und Sinnkonstruktionen überprüft werden können, müssen Individuen bereit sein, ihre Sichtweisen mitzuteilen, sich in gewissem Sinn zu offenbaren. Diese Bereitschaft ist nicht bei jedem Menschen gleichermaßen vorhanden, sie entwickelt sich jedoch mit wachsendem Vertrauen durch häufigere, insbesondere face-to-face-Kontakte.
4. Aufgrund bestimmter Verhaltensweisen werden Andere meistens so beurteilt, dass ihnen das Verhalten als Charakterzug oder Persönlichkeitsmerkmal zugeschrieben wird. In der Literatur zum Projektmanagement finden sich deshalb gelegentlich Typisierungen (vgl. z.B. Litke, 1991), die helfen sollen die „richtigen Mitarbeiter“ auszusuchen oder die Gruppenmitglieder einzuschätzen. Sich mit Lernstiltests (s. Kolb, 1976) oder anderen Typologien (s. z.B. Noer, 1998 und Kellner 1997) zu beschäftigen, mag anregend sein oder im besten Fall der Selbsterkenntnis dienen. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass diese Methoden eher das Schubladendenken fördern als die Einsicht, dass Menschen nicht so oder so *sind*, sondern sich dem (Beziehungs-)System entsprechend *verhalten*. In der systemischen Therapie oder Beratung wird davon ausgegangen, dass die Ursache eines bestimmten Verhaltens nicht in der einzelnen Person liegt, sondern durch das System und dessen Regeln oder Dynamik hervorgerufen wird (vgl. Watzlawick, 1972). In Bezug auf die in der Projektarbeit erforderlichen Kompetenzen geht es darum, sich gerade von Stereotypisierungen und individualisierenden Schuldzuweisungen zu verabschieden. Dennoch können sich Mitarbeiter

auch ohne Typentests mit ihren eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen auseinandersetzen, indem sie sich selbst bestimmten Fragen stellen wie z.B.: Was kann ich zum Erfolg des Ganzen beitragen? Tue ich das tatsächlich? Was halte ich zurück - aus welchem Grund? Was ist meine Motivation, mein Interesse im Projekt mitzumachen (Karrierestreben oder Identifikation mit der Aufgabe, dem Unternehmen? S. dazu Walter, 1995).

5.3.2 Lernbereitschaft und Lernfähigkeit

Ein Qualifikationsprofil veraltet heute schneller, weil sich die Qualität der Arbeit mit den Aufgaben ändert. Aus diesem Grund zählt Willke die Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen, die er als „sekundäre Qualifikation“ bezeichnet, zu einem wichtigen Punkt bei der Auswahl von „passenden“ Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben (vgl. Willke, 1995, S. 289). Damit ist hier nicht nur die Teilnahme an innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen gemeint, sondern Lernbereitschaft und -fähigkeit beziehen sich umfassender auf den Umgang mit Wissen an sich.

Zwar spricht man von der organisationalen Wissensbasis als einem von Personen unabhängigen, in den Regelwerken, Standardverfahren etc. gespeicherten Wissen, dennoch ist das Wissen in den Köpfen der Individuen, das Personenwissen, ein wesentlicher Teil dieses organisationalen Wissens. So sind bei der Verarbeitung von Umweltereignissen zu Informationen gerade Mitarbeiter mit häufigen Kundenkontakten bedeutsam, denn sie sind stärker als andere Posten den Informationen aus der Umwelt ausgesetzt und bilden dafür eine spezifische Sensibilität aus (vgl. Luhmann, 1995, S. 221).

In Bezug auf organisationales Lernen und Wissensmanagement muss zunächst berücksichtigt werden, dass die strukturellen Voraussetzungen sich förderlich oder hemmend auf die Lernbereitschaft von Organisationsmitgliedern auswirken: Zum einen ist die Weitergabe von Wissen positiv beeinflusst durch Macht und Status des Informationsempfängers. Zum anderen erfordert die Offenheit für neue Sichtweisen und die Bereitschaft, alte zu verlernen, einen Lernaufwand, den

Individuen nur ungern auf sich nehmen, wenn strukturelle Vorkehrungen nicht für ein Interesse daran sorgen (vgl. Hanft, 1996, 142ff).

Auch wenn die Lernebenen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar zu trennen sind, werden deshalb beim Umgang mit Wissen - neben den Fragen zur Wissensgenerierung über individuelle Kreativitätspotentiale - Fragen des persönlichen Wissensmanagements bedeutsam:

- Vor welchem individuellen Wissenshintergrund halten Personen Daten aus der Umwelt für brauchbare Informationen?
- Wie entscheiden sie, welches Wissen nicht mehr gültig sein soll?
- Wie wird die durch neue Technologien möglich gewordene Informationsüberlastung verarbeitet?

Gerade der zweite Punkt verweist darauf, dass der Umgang mit Wissen auch die individuelle Wissensrevision einschließt. Denn wenn sich das relevante Umfeld radikal ändert und Mitarbeiter einer Organisation nicht fähig und bereit sind, das bereits erworbene Wissen zu revidieren („das machen wir schon immer so“), können Kompetenzen und Expertise einer Person in einem bestimmten Feld hinderlich sein. Nach Roehl zeigen Weicks Untersuchungen, wie das Festhalten an gewohnten Denkweisen und Verhaltensmustern zu innovationsfeindlichen Routinen und Unfällen führen kann (vgl. Roehl, 2001). So benötigen insbesondere Projektmitarbeiter die Bereitschaft, ihr Wissen nicht selbstverständlich zu setzen, sondern ihren Umgang mit Wissen zu hinterfragen und sich für neues Wissen bereit zu halten. Dies erfordert über die übliche Identifikation mit der Organisation hinaus die Einstellung, sich als Ressource für das Unternehmen zu verstehen und das eigene Wissen produktiv zur Verfügung zu stellen statt Wissen hauptsächlich als Machtmittel zu instrumentalisieren. Diese Einstellung ist einerseits Voraussetzung zur Mitarbeit im Projekt, andererseits kann sie durch die Teilnahme auch entwickelt oder gestärkt werden.

5.3.3 *Eine kontextuierte Identität*

Als dritten für Projektmanagement relevanten Aspekt soll es hier um eine Fähigkeit gehen, für die Willke den Begriff der „kontextuierten Identität“ verwendet (vgl. Willke, 1995, S. 289). Der Begriff meint, dass eine Person im Rahmen ihrer Tätigkeit je nach relevantem Kontext in unterschiedliche Identitäten „morphiert“, trotz dieser sich wiederholenden Metamorphosen für sich aber identisch bleibt. Gerade vor dem Hintergrund eigenverantwortlicher, selbststeuernder Projektgruppen, die innerhalb der Hierarchie zunehmend eingesetzt werden, steigt die Bedeutung dieser Fähigkeit. Sie lässt sich in Zusammenhang bringen mit Aspekten der inneren Autonomie der Person, einer Bereitschaft, sich auf Unbekanntes und Neues einzulassen, wo vorgefertigte Handlungsroutinen ihre Bedeutung verlieren, sowie einer Ambiguitätstoleranz, um mit Spannungen und Widersprüchen aufgrund verschiedener Rollen umzugehen. Diese Fähigkeiten hängen sowohl von persönlichen Dispositionen als auch von gelernten Verhaltensweisen der Individuen ab und sind günstig für die gesamte Projektarbeit. Allerdings kann und soll hier nicht beurteilt werden, ob oder inwieweit diese Fähigkeit innerhalb von Projektarbeit gefördert werden kann. Wer diese Fähigkeit, mit Paradoxien in der Organisation umzugehen, jedoch nicht gelernt hat, wird keinen Zugang zu den wichtigsten Entscheidungsabläufen innerhalb einer Organisation finden.

5.3.4 *Führungskompetenz im Projektmanagement*

Das in Kap. 5.3.1 bis 5.3.3 Gesagte galt zunächst für alle Projektmitarbeiter, während sich das Folgende noch gesondert mit den Anforderungen beschäftigt, die insbesondere für Führungskräfte im Projekt relevant sind.

Wenn in Organisationen Projektmanagement eingesetzt wird, werden neben den traditionellen Führungsfunktionen wie Planung, Kontrolle etc. noch andere Führungsfunktionen bedeutsam, die von Projektleitern übernommen werden (zu den Aufgaben von Projektleitern siehe auch Teil D, Kap. 7.3). So kann insbesondere Führung im Projekt nicht mehr „instinktiv“ wahrgenommen werden; da sie sich durch bestimmte Punkte oder Aufgaben von Führung im

Linienmanagement abgrenzen lässt (vgl. Spalink, 1998, S. 186), werden zusätzliche Kompetenzen sowie Theorie- und Methodenwissen erforderlich.

Führung im PM unterscheidet sich durch den gegebenen Führungsrahmen:

- Projektleiter sind Führungskräfte auf Zeit und haben nur begrenzte Weisungsbefugnisse. Ihre Aufgaben umfassen sowohl sachbezogene als auch personen- und prozessbezogene Tätigkeiten.
- Projektleiter sind eher für die Auswahl der Projektmitglieder und Führung der Gruppe zuständig, als dass sie deren fachliche Leitung darstellen. Die Rolle entspricht mehr der eines Moderators als der eines Vorgesetzten. Nach Gregor-Rauschtenberger/ Hansel (1993) ist ein Führungsstil sinnvoll, der den Aspekt der Individualität berücksichtigt bzw. eine Führungspersönlichkeit, die situativ reagieren kann und sich nicht allein auf die entsprechenden „Management-by“-Techniken stützt.
- Die Führungsaufgaben im Projektmanagement beziehen sich sowohl auf das Projektteam als auch auf das projektexterne Umfeld, so dass sowohl Kooperations- und Integrationsaufgaben der verschiedenen Fachrichtungen als auch Koordinations- und Informationsaufgaben in Bezug auf das gesamte Unternehmen notwendig werden.

Aus diesen Aufgaben ergibt sich, dass für die Projektleitung zusätzliche Kompetenzen relevant werden:

- Als Sprecher der Projektgruppe und Vermittler von Informationen nach mehreren Seiten muss der Projektleiter die jeweiligen Ergebnisse weiterleiten, so dass Kompetenzen erforderlich werden wie z.B. das Moderieren, Visualisieren und Präsentieren; zur Koordination der eigenen Tätigkeiten (Alltagsgeschäft und Projektleitung) und der Gruppenarbeiten bedarf es eines strategischen Zeitmanagements einschließlich eines angemessenen Umganges mit dem durch die neuen Kommunikationstechniken möglich gewordenen „information-overload“ (s. dazu Probst u.a., 2000).

- Führung im Projekt erfordert zusätzlich zum Beherrschen der Projektmanagement-Instrumente theoretisches Hintergrundwissen und handlungsbezogene Methodenkenntnisse bzgl. der Sozialdynamik von Organisationen und Gruppen.
- Wenn Menschen in Gruppen arbeiten, entstehen positive oder negative Gefühle, es können plötzlich Misstrauen und Konflikte auftreten, Einzelne werden zu Außenseitern oder Gruppen feinden sich untereinander an. Will man angesichts solcher Phänomene nicht Einzelne zu „Sündenböcken“ erklären, sondern mit den entstehenden Dynamiken konstruktiv umgehen, brauchen Projektleiter und Führungskräfte eine systemische Sichtweise: Es gilt zu erkennen, dass sich Menschen systementsprechend verhalten. Es braucht ein Verständnis davon, dass immer gleiche Dynamiken von einzelnen Personen unabhängig entstehen, die mit Blick auf die handelnden Individuen allein nicht begreifbar sind (vgl. Willke, 1989, S. 22). Erst dieses Wissen führt zu Maßnahmen, die am System ansetzen ohne das Individuum aus seiner Handlungsverantwortung gänzlich zu entlassen. Es geht darum, die durch Projektmanagement strukturell verankerten Widersprüche nicht Einzelnen zu überantworten, sondern die Beteiligten für diese Widersprüche zu sensibilisieren und im Umgang damit zu stärken. Dafür aber ist ein Wissen um die übergeordneten Bedingungen von Projektmanagement erforderlich, weil nur so verständlich wird, welche Herausforderungen sich für die Gruppenmitglieder ergeben.

In Abbildung 7 sind mögliche Probleme von Gruppenmitgliedern den entsprechenden Maßnahmen gegenübergestellt, wie sie sich aus einer systemischen Denkweise ergeben. Auf diese Weise kann die Projektleitung zur Kompetenzentwicklung der Projektgruppenmitglieder beitragen, so dass eine Bewältigung der Folgen des Eingriffs Projektmanagement in die Hierarchie ermöglicht wird.

Mögliche Probleme von Projektmitgliedern	Maßnahmen der Projekt(gruppen)leitung
Frustrationserlebnisse durch Widerstand im Projektumfeld	strukturelle Absicherung der Projektarbeit, Projektmarketing, Schnittstellenmanagement
Unsicherheit durch Rollenkonflikte	Kompetenzklärungen
Unsicherheit durch ungewohnte Arbeitsformen	Unterstützung des Teambildungsprozesses, Festlegen von Regeln im Team
Austragen von Meinungsverschiedenheiten auf der Beziehungsebene	„konstruktivistische“ Moderation
Konflikte untereinander	Systemisches Konfliktmanagement
Demotivation durch Konkurrenzverhalten im Projekt	Einsetzen für Rahmenbedingungen wie integrierte Personalentwicklungs- und Belohnungssysteme

Abbildung 7: Probleme von Projektmitgliedern und jeweilige Lösungsmaßnahmen

Es wird deutlich, dass diese vielschichtigen Aufgaben gänzlich andere Denk- und Sichtweisen, Menschenbilder und ein umfassendes Verständnis für Zusammenhänge und Herangehensweisen erfordern - letztlich also ganz andere Kompetenzen und Qualifikationen als traditionell gefordertes Fachwissen oder Autoritätsverhalten. Insbesondere für die Projektleitung ist die bereits unter Kap. 5.3.3 angesprochene Ambiguitätstoleranz in hohem Maß erforderlich, denn die Position eines Projektleiters birgt die paradoxe Anforderung, die Rolle einer Leitungsperson einzunehmen, diese aber gleichzeitig dazu zu benutzen, hierarchisches Verhalten innerhalb der Gruppe zu überwinden. Da diese Voraussetzungen auch bei der Projektleitung nicht automatisch gegeben sind, empfehlen sich zur begleitenden Management- und Führungskräfteberatung im Projektmanagement Supervision, Coaching oder systemische Beratung (s. dazu auch Radatz, 2000). Gregor-Rauschtenberger/ Hansel (1993, S. 151) raten dazu, die Kompetenzentwicklung der Projektleiter durch Schulungen und Seminare, die den Aspekt Projektführung einschließen, zu unterstützen.

6 Projektmanagement und externe Beratung

Wie die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht haben, lässt sich PM nicht mit einem Patenrezept beherrschen - aufgrund der Bedingungen, strukturellen Widersprüche und Unsicherheiten gehört Widerstand und Systemabwehr naturgemäß zum Projektprozess dazu.

So muss im Zusammenhang mit der Systemabwehr (s. Kap. 3.3.2) auch auf die Grenzen hingewiesen werden, die der Organisationsbewusstheit dadurch gesetzt sind, dass die Kommunikation von bewussten Inhalten mit Schwierigkeiten verbunden ist: Nicht jeder soziale Sachverhalt in Organisationen kann zugunsten einer erhöhten Organisationsbewusstheit thematisiert werden. Baecker (1998) unterteilt organisationales Wissen in fünf Kategorien, um zu verdeutlichen, dass bestimmte Wissensbereiche in Organisationen nur schwer explizit gemacht werden können. Dennoch sind sie wichtige Randbedingungen für den Erfolg oder Misserfolg des Wissensmanagements - und damit auch von PM - einer Organisation.

- Produktwissen gilt als die zentrale unternehmerische Fähigkeit, mit der ein kontinuierlicher Produktabsatz gewährleistet wird.
- Das gesellschaftliche Wissen trifft Aussagen darüber, wie eine Organisation funktioniert und was man von ihr als gesellschaftlicher Institution erwarten kann. Dieses Wissen ist fast nie thematisiert, wird aber umso selbstverständlicher vorausgesetzt (z.B. in Bezug auf Verhaltensmaßstäbe innerhalb der Organisation, bei Kaufverträgen oder Abstimmungen mit politischen Vorgaben, etc.).
- Führungswissen enthält das Wissen darüber, wie eine Organisation als Hierarchie zu führen und die Arbeitsteilung zu koordinieren ist. Einerseits ist das subtile Spiel der situationsabhängigen Toleranz bei Regelverletzungen empfindlich gegenüber expliziter Kommunikation; andererseits gibt es in letzter Zeit Versuche, das implizite Führungswissen zu einem Gestaltungs- und Steuerungswissen zu explizieren.
- Das Expertenwissen ist ein Wissen über relevante Umwelten, das von speziellen Abteilungen für die Organisation bereitgestellt oder auch mit Hilfe externer Berater entwickelt wird. Dieses Wissen ist zwangsläufig explizit, muss jedoch mit dem eher impliziten gesellschaftlichen Wissen in Einklang stehen. Gegenstand sowohl des Projektwissens als auch des allgemeinen Wissensmanagements ist insbesondere das Expertenwissen, das durch Produktwissen gestützt wird, während gesellschaftliches Wissen

und Führungswissen ausgeblendet werden und werden müssen, weil die Thematisierung nicht funktional ist: Wäre das Expertenwissen ein Wissen über die Organisation, wäre es gleichzeitig ein Wissen über die Formen der Entscheidung über dieses Wissen. Die klassische Organisation jedoch funktioniert nur, wenn sie Entscheidung und Entscheidungsgegenstand jederzeit voneinander trennen kann. „Darum muss jedes Expertenwissen über die Organisation entweder auf externe Berater oder auf sorgfältig isolierte und innerhalb der Organisation „machtlose“, das heisst von anderen Stellen abhängige Stellen innerhalb der Organisation externalisiert werden“ (Baecker, 1998, S. 8).

- Das Milieuwissen enthält Wissen darüber, wie die Dinge in der Organisation üblicherweise laufen, wessen Initiativen von vornherein erfolgreich verlaufen und wessen nicht, von welcher Seite Intrigen oder Unterstützungen zu erwarten sind. Dieses Wissen weist Überschneidungen mit dem gesellschaftlichen Wissen und dem Führungswissen auf und ist von den Individuen nachzuvollziehen, indem man lernt, wie man die eigenen Belange fördert usw.. Weil dieses Wissen die Organisation als solche beobachtet, lässt sich das Milieuwissen nicht thematisieren und funktionalisieren, weil es sich dabei sofort zurückzieht auf ein Wissen des Umgangs mit Explizierungsanforderungen und Funktionalisierungszumutungen.

Die Unterteilung in die verschiedenen Wissensbereiche macht deutlich, dass die angestrebte Organisationsbewusstheit Grenzen hat und haben muss. Um als Organisation funktionsfähig zu bleiben, muss ihr freigestellt sein, hochselektiv mit Wissen umzugehen. „Denn nur dann kann die Organisation *entscheiden*, auf welches Wissen sie zurückgreift, welche Daten sie verarbeitet und aus welchen Informationen sie ihre Schlüsse zieht“ (a.a.O., S. 6).

Der Umgang mit Wissen ist also nicht per se funktional, sondern aufgrund der Auswirkungen stellt Wissen eine Zumutung dar, die jederzeit abgelehnt werden kann. Die Ablehnungswahrscheinlichkeit jeden Wissens erklärt sich also daraus, dass damit die Realitätssicht des sozialen Systems und auch das System selbst, das sich diese und keine andere Realität konstruiert, aufs Spiel gesetzt würde. Im

Umgang mit Organisationsbewusstheit ist also in Rechnung zu stellen, dass Systemabwehr in Form von Ablehnung von Wissen nicht lediglich „...ein Beleg für aufklärungsresistente Irrationalität...“ (a.a.O., S. 13) darstellt, sondern eine der stärksten Möglichkeiten, sich der eigenen Kultur und Identität zu vergewissern.

Dennoch sind viele Inhalte dieser Wissensbereiche für Projektmanagement bedeutsam, da sie die Projektarbeit beeinflussen und da Wissen mit dem Thema Macht verbunden ist (vgl. Hanft, 1996). Doch können nur wenige Inhalte von der Organisation selbst thematisiert werden. Aus diesem Grund wird im Hinblick auf Wissenserzeugung durch Reflexionen externe Beratung als Begleitung im Projektmanagement in vielen Fällen sinnvoll oder sogar notwendig: Wenn beispielsweise das Thema „Führung im Projekt“, der Einfluss von Linienvorgesetzten auf die Projektarbeit o.ä. aufgrund von Störungen im Projektgeschehen thematisiert werden muss, können Berater im Gegensatz zu den Organisationsmitgliedern eher Tabuisierungen, Selbstverständlichkeiten oder andere Punkte ansprechen.

Trotzdem lässt sich die Notwendigkeit von externer Beratung nicht pauschal beurteilen; der Entwicklungsgrad der Organisation, das Führungsverständnis und die Unternehmenskultur, die Kompetenzprofile der Mitglieder und nicht zuletzt die Start- und Rahmenbedingungen des Projekts sind Faktoren, die auf diese Entscheidung Einfluss haben. Wenn ein Unternehmen kaum Erfahrungen im Projektmanagement hat, kann eine bereits im Vorfeld begleitende Beratung dazu führen, dass schon in der Konzeptphase alle wichtigen Regelungen berücksichtigt werden, so dass Schwierigkeiten und Zeitverzögerungen umgangen werden. Ein Unternehmen, in dem jedoch mehrere Projekte erfolgreich durchgeführt und die Lernerfahrungen systematisch gesammelt und ausgewertet wurden, wird vielleicht phasenweise externe Berater hinzuziehen, wenn Konflikte nicht mehr ohne Vermittlungsinstanz gelöst werden können oder wenn - wie im Bereich Expertenwissen - bestimmte Themen von interner Seite aus nicht angesprochen werden können.

Die Kernaufgabe von Beratung besteht vor allem darin, Kommunikationsprozesse zu reflektieren, um dadurch realistische Veränderungen situationsangemessen zu

unterstützen und zu fördern. Funktionen von Beratung können dabei folgende sein (vgl. Schiersmann/ Thiel, 2000, S. 129ff):

- Problemlösekompetenz stärken und Selbstorganisationsprozesse fördern (kann evtl. nur von externen Beratern einsichtig gemacht werden);
- zwischen allen am Prozess Beteiligten vermitteln;
- zwischen formaler Hierarchie und dem Selbstorganisationsprozess der Projektgruppen vermitteln;
- Problembewusstsein für Ursachen von Problemen und Wirkungen von Veränderungsmaßnahmen schaffen;
- Umgang mit Unsicherheit als Schlüsselqualifikation ermöglichen;
- Hilfestellungen zur produktiven Konfliktbewältigung und für den Umgang mit Widerstand vermitteln;
- Tabus und verdeckte Spielregeln aufdecken, Rituale und Mythen deutlich machen oder deren positive Wirkung stärken.

Dabei liegt der Vorteil von Beratern vor allem darin, mit anderen Vorstellungen die Wirklichkeitskonstruktionen und Selbstbeschreibungen der Organisation und ihre Handlungen zu beobachten und daraus Interventionen abzuleiten (vgl. Königswieser/ Exner, 1999, S. 19ff). Aus der Differenz der eigenen und der fremden Sicht können dann Informationen abgeleitet werden, die zu Entwicklungsimpulsen führen und wieder schöpferisches Verhalten ermöglichen.

Die Ausgangslage für Interventionen in komplexe, selbstreferentielle Systeme ist jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sich mit der Organisation und dem Berater zwei verschiedene, nicht-triviale, komplexe Systeme gegenüberstehen. Dadurch ist jede externe Intervention darauf angewiesen, sich als Ereignis im Wahrnehmungsbereich des intervenierten Systems darzustellen und als Information - bzw. bedeutsame Differenz - in die operativen Kreisläufe dieses Systems eingeschleust zu werden. Dafür müssen die Grenzen zwischen den beiden Systemen zumindest prinzipiell für gegenseitige Beobachtungen und

Kommunikationen durchlässig gemacht werden, ohne dass das intervenierte System in seiner Autonomie beschränkt wird. Berücksichtigt werden diese Voraussetzungen durch die Konstitution eines Beratungskontextes mit Hilfe der drei Typen von sozialen Systemen,

- dem Klientensystem, das sich beraten lässt,
- dem Beratersystem, das die Beratung durchführt
- und dem Beratungssystem, einem neuen gemeinsamen Kontext, der von den beiden genannten Systemen eigens eingerichtet werden muss, damit Beratung stattfinden kann (vgl. a.a.O.).

Allerdings ist in Bezug auf Organisationsberatung auf zwei Schwierigkeiten hinzuweisen:

Die erste Schwierigkeit ist auf die Intentionalität nicht direkt steuerbarer Veränderung zurückzuführen. Beratung ist nur als Eigenleistung des Systems möglich: Im Kontext einer Beratungsbeziehung werden diejenigen Irritationen erzeugt, die das zu beratende System zur Reflexion der eigenen Operationsweise bzw. zu seiner eigenen Selbstbeschreibung zwingt. Verhaltenslenkung ist dabei ausgeschlossen, da die Auswirkung der Intervention nicht von den Interventionsabsichten, sondern der Operationsweise des intervenierten Systems abhängt. „Das eigentliche Problem der Steuerung und Beratung von Organisationen ist es deshalb, relevante Informationen in die Organisation einzuspielen...“ (Willke, 1992, S. 37). Dafür muss es gelingen, mit der Organisation in einen produktiven Dialog zu kommen.

Zweitens kann das zu beobachtende System jedoch nur hochselektiv erfasst werden, so dass Interventionen immer nur hypothetisch erfolgen: Schritt für Schritt muss überprüft werden, ob die aus den Differenzen gewonnenen Informationen Veränderungen des systeminternen Regelwerks induzieren, ohne dabei den Zusammenhang des Regelwerks als Netzwerk der Selbstreferenz zu zerstören. Es gibt also nur iterative und maßgeschneiderte theoriegeleitete Interventionen und nicht universelle Rezepte. Dieser Punkt begründet auch die Notwendigkeit zur Selbstreflexion des Beratersystems, z.B. durch arbeitsteilige

Teamarbeit und Intervision der Berater zur Erzeugung unterschiedlicher Beobachterperspektiven.

Auch eine Kooperation zwischen Internen (Managern und Beratern) und Externen kann zu einer produktiven Kombination von Innen- und Außenperspektive führen: Gerade der Perspektivenunterschied kann eine höchst wirksame Spannung erzeugen, die Erkenntnisse und Einsichten hervorbringt und so Veränderungsprozesse einleitet, ermöglicht und unterstützt.

7 Ausblick

Einerseits deutet zwar die Vielfalt an Literatur zum Thema PM darauf hin, dass Projektmanagement sich wie eine Modewelle verbreitet. Andererseits setzt sich nach Madauss die Erkenntnis jedoch erst langsam durch, dass die Einführung von Projektmanagement für eine wachsende Anzahl von Aufgaben und Problemstellungen von Vorteil ist. Madauss sieht den Grund darin, dass zum einen die Methoden und die Handlungsweise von PM nicht genug bekannt sind, und zum anderen die konsequente Einführung zu organisatorischen Veränderungen - also auch Änderungen im Machtverhältnis - und damit zu einer Unruhe führt, die von Organisationen nicht gern hingenommen wird (vgl. Madauss, 2000, S. 9f).

Dennoch ist die Bedeutung des PM-Ansatzes für zukünftige Entwicklungen von Organisationen unbestritten: Projektmanagement wird zur Bewältigung von neuartigen und vernetzten Problemstellungen vor allem von Wirtschaftsorganisationen und allmählich auch mehr im Non-Profit-Sektor angewandt (vgl. Grossmann/ Scala, 1994, S. 75). Gerade im Hinblick auf Fusionen oder anderen organisatorischen Zusammenschlüssen kann PM „in idealer Weise den Zentralisierungsbestrebungen der sich kontinuierlich vergrößernden Organisation durch partielle Dezentralisierung ein entsprechendes Gegengewicht entgegenbringen“ (Madauss, 2000, S. 10ff). Denn zum einen müssen Verantwortung und Entscheidungen in Unternehmen aus Kompetenzgründen immer häufiger dezentral vorgenommen werden, zum anderen erfordern

dynamische Umweltbedingungen eine entsprechende Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsorientierung der Organisationen.

Trotz solcher und anderer Gründe, die für die Einführung von Projektmanagement in Organisationen sprechen, bleibt PM ein Instrument, das seine Existenz der Schwerfälligkeit bestehender Hierarchie verdankt. Es wird ein permanenter Systemwiderspruch erzeugt, und aufgrund des komplexen Geschehens ist eine einfache, direkte Steuerung unmöglich. Für die hier thematisierten Problemstellungen wurden zwar Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, wie sie sich als Herausforderungen auf verschiedenen Organisationsebenen stellen; doch soll dadurch nicht der Eindruck erweckt werden, dass bei Berücksichtigung aller Aspekte und Dimensionen PM immer gelingt und Projekte erfolgreich und gewinnbringend zum Abschluss gebracht werden. Weder die genannten Bewältigungsmöglichkeiten noch eine Hinzuziehung externer Berater können eine Garantie für eine erfolgreiche Einführung von PM in der Organisation abgeben.

Ein grundsätzliches Dilemma von Organisationen besteht darin, auch vor dem Hintergrund konjunkturellen Abschwungs und starkem Wettbewerb sowie unsicherer Zukunftslage Entscheidungen zu treffen und Veränderungen einzuleiten, obwohl die Entscheidungsbasis selbst unsicher ist. Nie können sich Entscheider sicher sein, ob sie alle bzw. alle „richtigen“ Informationen zur Hand haben, welche gesellschaftlichen, politischen oder ökonomischen Überraschungen die neuen Zielsetzungen oder aktuellen Wirtschaftlichkeitsberechnungen unterlaufen usw.. Das bedeutet, dass trotz gegebener Unsicherheit der Anschein rationalen Handelns aufrechterhalten werden muss, Entscheidungen vor sich und anderen legitimiert werden müssen, insbesondere wenn es sich um solche handelt, die weitreichende oder wenig einschätzbare Auswirkungen mit sich bringen. In diesem Zusammenhang kann in Anlehnung an Kühls kritischer Auseinandersetzung mit dem Konzept der Lernenden Organisation (2000) davon gesprochen werden, dass Projektmanagement eine bestimmte Funktion erfüllt: Ohne die Widersprüche und möglichen Störungen im Prozess zu leugnen, zeigt Projektmanagement, wie es in dieser Arbeit verstanden wird, Wege auf, wie kleinere oder umfassendere Veränderungen (in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen oder auch unternehmenskultureller Wandel) gemanagt werden

können. Statt also durch Handlungsunsicherheit in eine Lähmung zu verfallen, löst die Vorstellung - und optimalerweise in Projektgruppen geteilte Überzeugung, sich mit Hilfe von Projektmanagement auf einem „richtigen“ und zukunftsweisenden Weg zu befinden, wieder potentiell konstruktive Handlungsfähigkeit aus.

In projektbezogenen (Beratungs- oder) Gestaltungsprozessen kann es also weder darum gehen, Unsicherheit zu leugnen und Komplexität zu reduzieren noch von der Hoffnung Abschied zu nehmen, durch Prozessgestaltung und Kontextsteuerung gestaltend auf Organisationen einwirken zu können. Dafür allerdings kann es keine objektiv-richtige oder allgemein-gültige „Rezeptur“ geben, weil die jeweilige Unternehmenssituation, in die die Projektarbeit eingebettet ist, einmalig ist. Sinnvollerweise stehen deshalb - insbesondere bei externer Begleitung des Projekts - Situationsanalysen am Beginn von Projektarbeit.

Da diese Diplomarbeit durch die externe Begleitung eines Unternehmens auf dem Weg zum Projektmanagement entstanden ist, befassen sich die zwei folgenden Teile damit, wie die empirische externe Begleitung in diesem Fall erfolgt ist bzw. welche Probleme damit verbunden waren (Teil B) und wie die Forschungsergebnisse in die Erstellung eines Praxisleitfadens zur Projektarbeit einmünden (Teil C). Das Projektmanagement-Handbuch (Teil D) ist im oben erläuterten Sinn zu verstehen: nicht als Rezeptur, sondern als handlungserzeugendes Orientierungsangebot für ein bestimmtes Unternehmen in einer spezifischen Situation. Die besonderen Bedingungen, Widersprüche und Problemstellungen, die Unruhe und Systemabwehr, von der Madauss spricht, ohne allzu großen Reibungsverlust zu managen, bleibt dennoch eine Herausforderung, der sich die jeweilige Organisation permanent aufs Neue stellen muss.

Teil B

Kritische Reflexion des Forschungsprozesses

Inhalt

Einleitung	86
1 Chronologische Darstellung des Forschungsprozesses.....	90
2 Evaluationsphase I: Erstkontakt zwischen Forscher und Organisation	91
2.1 Klärung von Rahmenbedingungen.....	92
2.2 Grenzüberwindung: Verständigung ermöglichen	94
2.2.1 Verständigung durch Grenzöffnung.....	94
2.2.2 Verständigung mit Hilfe einer gemeinsamen Sprache.....	95
2.3 Klärung des Forschungsnutzens.....	97
3 Evaluationsphase II: Designentwicklung - Planung der Datenerhebung	97
3.1 Mündliche Befragungen.....	99
3.1.1 Zur Form der Befragungen.....	99
3.1.2 Hypothesenentwicklung.....	99
3.1.3 Vorab-Planung versus Design-Entwicklung vor Ort	101
3.1.4 Auswahl der Interviewpartner	101
3.1.5 Zum Problem des Angewiesenseins.....	102
3.2 Teilnehmende Beobachtung.....	103
3.3 Gruppeninterview	104
4 Phase III: Durchführung der Datenerhebung	105
4.1 Abweichungen von der Design-Entwicklung vor Ort.....	105

	<u>Inhalt</u>
4.2	Interviewführung 107
4.3	Feldnotizen 108
4.4	Zur Dokumentenanalyse 108
4.5	Zur „Neutralität“ des Forschers..... 110
4.5.1	Rollenproblematik 110
4.5.2	Nähe und Distanz 113
4.5.3	Perspektivenwechsel: Forschung aus Sicht des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter..... 115
5	Evaluationsphase IV: Rückmeldung der Ergebnisse 117
5.1	Beratungsgespräch 119
5.2	Status- und Verlaufsbericht..... 119
5.3	Projektmanagement-Handbuch 120
6	Schlusswort 121

Einleitung

Die Nähe zum Forschungsfeld, wie sie bei ethnografischer und begleitender Forschung Bedingung ist, führt vielfach dazu, die Distanz zum Geschehen und damit die differenzermöglichende Außenperspektive zu verlieren. (Selbst-) Reflexionen des Forschers über die Kommunikation des Forschers mit dem jeweiligen Feld und den Beteiligten zum expliziten Bestandteil der Erkenntnis zu machen, gehört somit zum Qualitätsanspruch insbesondere qualitativer Sozialforschung. „Die Subjektivität von Untersuchten und Untersuchern wird zum Bestandteil des Forschungsprozesses. Die Reflexion des Forschers über seine Handlungen und Beobachtungen im Feld, seine Eindrücke, Irritationen, Einflüsse, Gefühle etc. werden zu Daten, die in die Interpretation einfließen und in Forschungstagebüchern oder Kontextprotokollen dokumentiert werden“ (Flick, 1999, S. 15).

Nach einer theoretischen Annäherung an das Thema Projektmanagement in Teil A wird hier der Blick auf den Forschungsprozess in dem Unternehmen gelenkt. Das Forschungsinteresse richtet sich auf die Beobachtung des Unternehmens, das ohne diesbezügliche Vorerfahrungen Projektmanagement im Unternehmen einführt. Im Sinne einer Fallstudie geht es darum, diesen Prozess zu beleuchten: den Stand der Dinge zum gegebenen Zeitpunkt zu erkunden, aktuelle und mögliche zukünftige Probleme im Vorfeld zu erkennen und Empfehlungen abzuleiten. Im Vordergrund stehen Fragen wie beispielsweise: Wodurch kam das Projekt zustande? Was läuft aktuell im Projekt? Was ist schon beendet? Welche Erfahrungen werden gemacht?

Obwohl der Forschungszeitraum von ca. drei Monaten vergleichsweise kurz ist, lässt sich der hier beschriebene Prozess als eine begleitende oder formative Evaluationsforschung sehen: Das Unternehmen, um das es hier geht, fragt eine wissenschaftliche Begleitung seines Projektmanagements an. Damit soll eine Einschätzung und Bewertung des bisherigen Projektverlaufs noch während des Prozesses stattfinden und die Prozessgestaltung mit Hilfe von abgeleiteten

Empfehlungen unterstützt werden (ausführlicher s. Vorwort der gesamten Diplomarbeit).

Dem Forschungsprozess ist eine systemtheoretische Sichtweise zugrundegelegt:

- Der Forscher als Beobachter und das zu beobachtende System kreieren ein gemeinsames System, in dem der Prozess der Forschung und die Rückmeldung der Ergebnisse als Beratungsleistung erfolgt.
- Das zu beobachtende System stellt keine objektiv-gegebene, soziale Realität dar, sondern ist bedingt durch die hypothesengeleitete, selektive Wahrnehmung des Forschenden. Die Ergebnisse der Beobachtungen, die hier als Empfehlungen in Form eines Beratungsgesprächs, eines Statusverlaufsberichts und eines Handbuchs an das Unternehmen zurückgeleitet wurden, können sich also nur daran orientieren, was der Forschende aufgrund seiner Interpretationen als für das Unternehmen „passend“ erachtet.
- Durch den gemeinsamen Forschungsprozess kommt es neben den gewollten Empfehlungen auch zu nichtintendierten Wirkungen im beobachteten System.

Die Schilderungen sollen auch zeigen, dass methodologische Überlegungen zwar das Forschungsvorhaben strukturieren helfen, dass sie jedoch keine Gewähr bieten für die Richtigkeit des Vorgehens oder der Ergebnisse. Forschung ist ein lebendiger und konstruktiver Prozess, eingebettet in Rahmenbedingungen und Voraussetzungen - und immer ist das Gelingen anschlussfähiger Verständigungen die notwendige, aber nicht selbstverständlich gegebene Grundbedingung für den gesamten Forschungsprozess. Die Reflexion der Problematiken bei der Vorbereitung und Gestaltung dieser Kommunikationssituationen soll dazu dienen, ein Bewusstsein für eigene „Fehler“ des Forschers zu entwickeln. Patentrezepte gibt es auch für „richtige Forschung“ nicht - aber dennoch die Möglichkeit, durch reflektierte Erfahrungen den Gratweg gelingender Forschung zu verbreitern. Die Reflexionskriterien für diesen Teil der Arbeit orientieren sich an einigen Problemen, die in der Forschungspraxis häufig auftauchen, und die mit Beispielen

aus dem hier beobachteten Unternehmen illustriert werden. Damit bildet dieser Teil der Arbeit eine Verbindung zwischen der theoretischen Auseinandersetzung mit Projektmanagement und der Erstellung eines Projektmanagement-Handbuchs (Teil D), das als ein Teil beratender Unterstützungsleistungen für das Unternehmen gedacht ist. An dieser Schnittstelle entscheidet sich, welche Daten wodurch zustande kommen und als Informationen in die Ergebnis-Berichterstattung oder Beratung einfließen. Im Sinne der Nutzerorientierung von Forschung wenden sich diese Ausführungen insbesondere an Leser in ähnlichen „Übergangssituationen zwischen Theorie und Praxis“, um ihnen eine erste Orientierung für die Herausforderungen im Feld zu bieten.

Soziale Systeme können nicht wie technische Systeme erforscht werden: Sowohl unabhängig vom Prozess des Beobachtens als auch durch diesen bedingt kommt es auf Seiten des beobachteten Systems zu Ereignissen, die den gesamten Forschungsprozess beeinflussen. Hieraus ergeben sich einige Probleme oder Besonderheiten für die Forschung. Es geht um

- das Problem der Grenzüberwindung zwischen zwei sich fremden Systemen (s. Kap. 2.2.1),
- die Angemessenheit von Methoden (Kap. 3) und Theorien und damit
- das Entwickeln eines Bewusstseins dafür, dass Forscher und Forschungsfeld nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind, sondern aufeinander einwirken (s. Kap. 4),
- eine Balance zwischen Vorab-Planung und situationsangemessenem, flexiblem Reagieren auf das Geschehen im Feld, d.h. Vorgehen und Methodenwahl immer wieder der Situation anzupassen (s. Kap. 4.1),
- das Problem der Nähe und Distanz zum Feld (Kap. 4.5.2).
- das Bewusstsein verschiedener Perspektiven und Interessen im Forschungsprozess (Kap. 4.5.3),
- sowie schließlich um Problematiken bei der Rückmeldung der Forschungsergebnisse (Kap. 5).

Den Leitgedanken qualitativer Forschung folgend, geht es in diesem Forschungsprozess nicht um repräsentative Studien; Kriterien wie Validität und Reliabilität treten in den Hintergrund (ohne jedoch die Legitimationsproblematik in der Forschung unberücksichtigt zu lassen; s. dazu Kap. 4.5.1).

Weil der gesamte Evaluationsprozess kritisch reflektiert werden soll, wird für die Vorgehensweise der Forschungsprozess in folgende Phasen unterteilt, denen die Probleme und Erfahrungen im Feld zugeordnet werden.

- Phase I: Erstkontakt zwischen Forscher und Organisation
- Phase II: Designentwicklung - Planung der Datenerhebung
- Phase III: Durchführung der Datenerhebung
- Phase IV: Rückmeldung der Forschungsergebnisse

Zunächst wird eine kurze, beschreibende chronologische Darstellung des Forschungsgeschehens vorangestellt. In den Kapiteln 2 bis 5 werden dann die Phasen der Evaluation abgearbeitet und die phasenspezifischen Probleme erläutert.

1 Chronologische Darstellung des Forschungsprozesses

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den chronologischen Ablauf des Forschungsprozesses vom Erstkontakt bis zur ersten Rückmeldung der Forschungsergebnisse.

Anfang April 2002 wird mir im Rahmen meiner Diplomarbeit durch einen Unternehmensberater ein Kontakt zu einem Unternehmen in Hamburg vermittelt. In dem ersten Gespräch mit einem Mitglied des Vorstands werden Informationen über das Unternehmen und das Projekt sowie Interessen und Vorstellungen bzgl. einer Zusammenarbeit ausgetauscht. Dabei werde ich auch auf einem Rundgang durch das Unternehmen geführt, um mir Erläuterungen zur räumlichen Situation besser vorstellen zu können. Den Abschluss des ca. dreistündigen Treffens bilden folgende Vereinbarungen zu den jeweiligen Interessen:

- Das Unternehmen steht mir als empirisches Feld für Forschungen im Rahmen meiner Diplomarbeit zur Verfügung, bei denen Forschungsinstrumente wie Interviews und teilnehmende Beobachtungen zum Einsatz kommen.
- Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage für drei von mir zu erstellende Produkte für das Unternehmen:
 1. eine auf die projektrelevanten Daten fokussierte Organisationsdiagnose,
 2. ein Status- und Verlaufsbericht zum Projektgeschehen und
 3. ein Projektmanagement-Handbuch zur unterstützenden Begleitung der Einführung von Projektarbeit im Unternehmen.
- Reise- und Transkriptionskosten werden mir durch das Unternehmen erstattet.

- Die Dauer der Forschungsarbeiten beschränkt sich ungefähr auf die nächsten drei Monate.

Am Ende dieses ersten Gesprächs wird die Projektadministratorin hinzugezogen, damit ich mit ihr persönlich weitere Schritte des Forschungsverfahrens absprechen kann.

Am 23.04.2002 führe ich ein Interview mit der Projektadministratorin und mit einem Projektleiter. Die Projektadministratorin organisiert die weiteren Interviews mit projektbeteiligten und projektexternen Mitarbeitern.

Am 29.05.2002 erfolgt ein Interview mit einem Projektleiter und eine teilnehmende Beobachtung einer Sitzung der Steuerungsgruppe.

Am 18.06.2002 werden die letzten Interviews mit zwei Projektgruppenmitgliedern und zwei projektexternen Mitarbeitern geführt.

Am 18.07.2002 erfolgt eine erste Rückmeldung relevanter Interviewergebnisse in einem Beratungsgespräch mit der Projektadministratorin.

Im Oktober 2002 wird auf einer Kick-Off-Veranstaltung als weitere Rückmeldung der vereinbarte Status- und Verlaufsbericht von mir präsentiert; ebenso wird dort das von mir erstellte und der Steuerungsgruppe vorab vorgelegte Projektmanagement-Handbuch an alle Projektteilnehmer verteilt.

Mit dem Erfüllen der Vereinbarungen endet dieser Evaluationsprozess. Durch die Übernahme von unterstützenden Beratungsleistungen setzt sich jedoch die Begleitung des Unternehmens bis zum aktuellen Zeitpunkt fort.

2 Evaluationsphase I: Erstkontakt zwischen Forscher und Organisation

Dem Erstkontakt zwischen Forscher und Organisation kommt eine Bedeutung für den gesamten Forschungsprozess zu, der vielfach unterschätzt wird. In diesem

Kapitel werden die Funktionen des Erstkontakts erläutert und mit Beispielen aus dem hier dargestellten Forschungsprozess veranschaulicht.

2.1 Klärung von Rahmenbedingungen

Die Erforschung und Beobachtung eines sozialen Systems findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern eingebettet in eine jeweils spezifische Unternehmenssituation, die sich als Rahmenbedingung konstituiert. Deshalb hat die Klärung von Rahmenbedingungen und die Erfassung des Kontextes für Forschungsprozesse in Organisationen eine entscheidende Bedeutung: Zum einen geht es darum, formelle Fragen zum Vorgehen und zur Dauer der Datenerhebung usw. anzusprechen; zum anderen muss eine Klärung angestrebt werden, vor welchem (unternehmenspolitischen) Hintergrund die Beobachtungen des Systems erfolgen sollen. Denn hier werden bereits die Weichen dafür gestellt, in welchem Kontext und in welcher Rolle Forschende von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden - und damit, zu welchen Informationen der Forschende Zugang bekommt.

In Bezug auf die Rahmenbedingungen der Forschung erweisen sich in diesem Fall zwei Gegebenheiten als günstig:

- Der Vorstand des Unternehmens selbst fragt die wissenschaftliche Begleitung an, so dass ich als Forschende nicht mit möglichem Widerstand von Seiten der Unternehmensleitung rechnen muss. Damit ist einerseits abgesichert, dass zumindest ein offizielles Interesse an den Forschungsergebnissen besteht, sowie andererseits, dass den Interviewpartnern die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Erste Informationen erhalten Forschende meistens im gemeinsamen Erstkontakt mit der betreffenden Organisation. Über den in Hildesheim tätigen Unternehmensberater, der das Unternehmen seit einigen Jahren begleitet, erhalte ich jedoch bereits erste Informationen über das

Unternehmen, was für den Erstkontakt mit dem Unternehmen selbst hilfreich ist.

- Der Unternehmensberater, der mir den Zugang zum Praxisfeld ermöglicht, steht mir auch im weiteren Verlauf für klärende Gespräche und Selbstreflexionen zur Verfügung. Beispielsweise bekomme ich nach dem ersten Gespräch in Hamburg von ihm den Tipp, einen „Steckbrief“ zu verfassen und den Interviewpartnern zukommen zu lassen, um ihnen eine vorherige Einschätzung meiner Person und meines Vorhabens zu ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund können bereits innerhalb des Erstgesprächs mit dem Unternehmen folgende mündliche Vereinbarungen getroffen werden, die als Rahmenbedingungen den Forschungsprozess beeinflussen:

- Die wissenschaftliche Begleitung der Projektarbeit im Unternehmen dient der Bewertung des bisherigen Projektverlaufs, die in einen Status- und Verlaufsbericht einmündet.
- Die Entwicklung eines Forschungsdesigns mit Instrumenten wie Interviews und teilnehmende Beobachtungen obliegt mir als Forschender.
- Das Unternehmen unterstützt den Erhebungsprozess in der Weise, dass die Projektadministratorin die organisatorischen Vorkehrungen im Unternehmen übernimmt, und dass mir Reise- und Transkriptionskosten erstattet werden.
- Eine auf die projektrelevanten Daten fokussierte Organisationsdiagnose bildet die Grundlage für ein von mir zu erstellendes Projektmanagement-Handbuch, das auf das Unternehmen abgestimmt ist. Die Dauer der Forschungsarbeiten beschränkt sich ungefähr auf die nächsten drei Monate.

2.2 Grenzüberwindung: Verständigung ermöglichen

2.2.1 *Verständigung durch Grenzöffnung*

Aus systemtheoretischer Sicht sind Menschen und Organisationen soziale autopoietische Systeme, deren Verständigung untereinander aufgrund der operativen Geschlossenheit nicht von vornherein gegeben ist (s. dazu Teil A, Kap. 1.3.1). Vielmehr muss mit Hilfe geeigneter Kommunikationssituationen eine Grenzöffnung auf beiden Seiten erzeugt und Verständigung ermöglicht werden. Da Forschende auf die Mitwirkung der Beteiligten im zu beobachtenden Feld angewiesen sind, muss analog zur Konstruktion eines gemeinsamen Beratungssystems (s. Teil A, Kap. 6) auch bei Forschungsprozessen ein gemeinsames Forschungssystem mit eigenen Regeln und Absprachen geschaffen und es müssen gemeinsame Realitätsentwürfe konstruiert werden. In diesem Sinne stellt das Erstgespräch mit einem Mitglied des Vorstandes eine Voraussetzung für weitere Kommunikationen dar. Zunächst gibt es in diesem Fall folgende drei Systeme:

- das Unternehmen mit dem Interesse, die Selbstbeobachtungen durch eine Außenperspektive im Hinblick auf das interne Projektmanagement zu ergänzen;
- mich als Diplomandin der Universität Hildesheim mit dem Interesse, eine Diplomarbeit zu schreiben, die auf das Praxisfeld Unternehmensberatung bezogen ist;
- einen Unternehmensberater, der in diesem Fall als Vermittler zwischen dem erstgenannten und dem zweiten System fungiert.

Zwischen dem Unternehmensberater und dem Unternehmen besteht seit Jahren ein Beratungsverhältnis, so dass es hier bereits „durchlässige Grenzen“ gibt, die es den Beteiligten ermöglichen, gemeinsame Interpretationen der gegenseitigen Handlungen zu entwickeln. Um Angebote im Sinne der Grenzdurchlässigkeit und Einschätzungen meiner Person zu ermöglichen, wird mit dem Unternehmens-

berater abgesprochen, dass die Forschungen im Namen der Beratungsfirma durchgeführt werden, was sich in Bezug auf die Glaubwürdigkeit meiner Person als Forschende und damit auf das Antwortverhalten der Interviewten positiv auswirken kann.

Im Sinne der Grenzöffnung kann auch der persönlich vom Vorstandsmitglied geführte Unternehmensrundgang interpretiert werden. Ziel ist, mir eine Vorstellung der Räumlichkeiten und der Atmosphäre zu verschaffen, wodurch ich temporär Zutritt zu Bereichen bekomme, der sonst nur Organisationsmitgliedern erlaubt ist (Sitzungsräume, Büros, die „Oase“ - einem Raum für Pausen und interne Aushänge, etc.). Damit werden sowohl Interpretationsangebote für mich als Externe (Selbstdarstellung) als auch die Grundlage zur Legitimation meiner Forschungen geschaffen, da ich in Begleitung des Vorstandsmitglieds in den Fluren des Unternehmens gesehen werde („Chef persönlich führt jemanden rum“).

Der gesamte Verlauf des Erstgesprächs führt dazu, dass für beide Seiten (Forschende und Organisation) ein gegenseitiger Nutzen der Zusammenarbeit vorstellbar wird, dass sich also beide Systeme als füreinander relevante Umwelten einstufen und diesbezügliche mündliche Vereinbarungen (s. Kap. 2.1) getroffen werden. Zur Einleitung organisatorischer Vorkehrungen wird am Ende des Gesprächs die Projektadministratorin hinzugebeten, so dass es auch mit ihr bereits eine erste direkte Kommunikation als Grundlage weiterer Absprachen gibt.

Um die Gültigkeit der Vereinbarungen sicherzustellen, schicke ich einige Tage später eine Protokollnotiz bzgl. der inhaltlichen Absprachen an das Vorstandsmitglied, die im nächsten Kontakt von seiner Seite bestätigt werden.

2.2.2 Verständigung mit Hilfe einer gemeinsamen Sprache

Ein anderer Aspekt der Verständigung betrifft den Aspekt der verbalen Kommunikation, also der Verwendung von Begrifflichkeiten mit unterschiedlichem Verständnis der Beteiligten. Auffällig ist bereits im Erstgespräch sowie in folgenden Kontakten mit weiteren Organisationsmitgliedern, dass Begriffe in Bezug auf die Themen Projektmanagement oder Zukunftskonferenz anders verwendet werden als es mir durch die theoretische Beschäftigung im

Studium und durch Literaturrecherchen bekannt ist. Geprägt durch einen stark wissenschaftlich ausgerichteten Studiengang möchte ich unklare Begriffsverwendungen vermeiden, um Verwirrungen vorzubeugen, wenn ich selbst in Gesprächen und im Projektmanagement-Handbuch Begriffe unterschiedlich verwenden würde. Allerdings will ich nicht riskieren, als „Besserwisserin“ aufzutreten und dem Unternehmen „vorschreiben“, wie es die Projektelemente zu benennen hätte. Ich entscheide mich für folgendes Vorgehen: Ich frage nach, was genau gemeint ist und weise darauf hin, dass Begriffe, wie sie in der Unternehmenspraxis verwendet werden, in der Theorie z.T. anders definiert werden. Hierin sehe ich die beste Möglichkeit zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, ohne jemandem das Gefühl von Unwissenheit zu vermitteln.

In den Gesprächen wird deutlich, dass es jeweils spezielle Gründe für die Verwendung der Begriffe gibt. Zwei Beispiele: Aufgrund der bisherigen Projektorganisation würden in der Literatur die vier Projektgruppen „Teilprojekte“ genannt werden. Wegen der Möglichkeit des Scheiterns eines Teilprojekts spricht man jedoch aus strategischen Gründen nicht von „Teil-“ Projekten, sondern von vier „Projekten“ und den dazugehörigen „Projektleitern“ statt „Projektgruppenleitern“ (s. dazu auch Teil C, Kap. 9.1); der Begriff „Zukunftswerkstatt“ für die stattgefundene „Zukunftskonferenz“ ist durch sprachliche Unklarheiten auf dem Workshop selbst entstanden.

Deutlich wird, dass nicht nur die Fremdheit der beiden Systeme zueinander schrittweise überwunden werden muss, sondern dass in diesem Fall auch die große Distanz zwischen Theorie und Praxis eine Verständigungsbarriere darstellt, die im gesamten Prozess der Forschung berücksichtigt werden muss. Die völlig unterschiedlich gearteten Kontexte der beiden Systeme erfordern auf beiden Seiten eine Bereitschaft, sich auf die Andersartigkeit des anderen Systems einzulassen. Diese Bereitschaft wird von Seiten des Unternehmens durch die Vereinbarungen signalisiert, während meine Bereitschaft als Forschende darin gesehen werden kann, die eigenen, gewohnten Begriffsverwendungen zugunsten der Anschlussfähigkeit der Kommunikationen zu modifizieren.

2.3 Klärung des Forschungsnutzens

Ein anderes Problem evaluativer Forschung ist die Frage des Nutzens der Forschungsergebnisse. So dient die Diskussion von Rahmenbedingungen und von Fragen des Endprodukts im Erstgespräch auch der Klärung diesen Aspekts: Was ist das Ziel der wissenschaftlichen Begleitung? Was sind die jeweiligen Interessen? Wer soll welchen Nutzen davon haben? usw.. Obwohl mir die Bedeutung der Klärung von Rahmenbedingungen, der Interessen bzw. Fragen zum Endprodukt bekannt ist, fällt mir erst einige Zeit später auf, dass ich nicht konsequent alle Fragen geklärt habe. Zwar lautet eine Vereinbarung, dass die Erhebung der Daten in einen Status- und Verlaufsbericht sowie in die Erstellung eines Projektmanagement-Handbuches einmündet; jedoch habe ich versäumt, im Hinblick auf das Handbuch Fragen zur Gestaltung und Lesergruppe sowie dem Umfang genauer abzuklären. Dies führt einerseits bei mir zu Unsicherheiten und mit dem begleitenden Unternehmensberater zu Diskussionen über Anforderungen und Gestaltungsfragen; andererseits erweist sich der größere Entscheidungsfreiraum bei der Erstellung und Gestaltung des Handbuchs als Vorteil, zumal erst im Laufe der Datenerhebungen erkennbar wird, welche Inhalte sinnvoll erscheinen - und damit welchen Umfang das Handbuch erhalten wird.

3 Evaluationsphase II: Designentwicklung - Planung der Datenerhebung

Die zweite Phase im Forschungsprozess zielt auf die methodische Vorbereitung der Durchführungsphase. Es gilt ein theoriegeleitetes Forschungsdesign zu entwickeln, das den Gegebenheiten vor Ort entspricht und sowohl die Ressourcen der Beteiligten als auch die methodische Machbarkeit der Durchführung berücksichtigt.

Um bei der Beobachtung eines Systems Informationen - im Sinne eines Unterschieds, „...der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht“ (Bateson nach Willke, 1999, S. 12) - produzieren zu können, bedarf es sowohl

geeigneter Beobachtungsinstrumenten als auch einer Außenperspektive und Distanz, die das Beobachtete als grundsätzlich in Frage zu stellen befähigt (Willke, 1991, S. 120ff). Für mich als Forschende ist es also eine günstige Voraussetzung, das Unternehmen nicht zu kennen und eine Außenperspektive einnehmen zu können, die Organisationsmitgliedern so nicht möglich ist. Dennoch bedarf es wenigstens einer ungefähren Vorstellung davon, was im Feld erfragt werden könnte und wie sich die Befragungen gestalten lassen. Einige, im Rahmen meines Studiums und durch Nebentätigkeiten, gewonnene theoretische Vorkenntnisse und praktische Erfahrungen (in den Bereichen Evaluation, Organisationsdiagnostik, Projektmanagement) erweisen sich als hilfreich bei der Planung und Durchführung der Forschung. So sollen in diesem Fall für die Datenerhebung methodisch folgende Instrumente eingesetzt werden:

1. Mündliche Befragungen
2. Teilnehmende Beobachtung
3. Gruppeninterview
4. Feldnotizen
5. Dokumentenanalyse

Ohne diese Instrumente im Detail zu beschreiben, werden in den nachstehenden Unterkapiteln Planungsaspekte, die für die Entwicklung oder den Einsatz der Instrumente wichtig sind, angeführt, bzw. Entscheidungen in Bezug auf das Design für diesen Forschungsprozess getroffen. Da in Bezug auf die Feldnotizen und die Dokumentenanalyse keine besondere Planung erfolgt, werden diese Punkte erst im Rahmen der Durchführung der Datenerhebung erwähnt. Aufgrund der selektiven Erinnerung (vgl. Friedrichs nach Moser, 1995, S. 147) des Forschenden sollen bei den Erhebungen audiovisuelle Hilfsmittel zur Aufzeichnung der Daten zum Einsatz kommen, was in den Kontakten mit der Projektadministratorin abgesprochen wird.

3.1 Mündliche Befragungen

3.1.1 Zur Form der Befragungen

Die für die Datenerhebung geplanten Interviews sollen in Form von Leitfaden-Interviews¹² stattfinden, die in der qualitativen Sozialforschung ein bewährtes Instrument darstellen. Die Entscheidung für dieses Vorgehen gründet sich auf den Vorteil gegenüber standardisierten schriftlichen Befragungen, dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der Bezugsrahmen des Befragten mit erfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und Erfahrungshintergründe des Befragten zu bekommen. Die Leitfadenstruktur gewährleistet zumindest eine rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse, sowie dass alle forschungsrelevanten Fragen auch tatsächlich angesprochen werden. Dazu dienen vor allem sogenannte Schlüsselfragen, die in jedem Interview gestellt werden (z.B. Fragen im Hinblick auf eine gemeinsame Problemwahrnehmung), während Eventualfragen nur dann gestellt werden, wenn sie im jeweiligen Interview relevant sind (z.B. bestimmte Fragen an Projektleiter, die jedoch nicht bei Projektgruppenmitgliedern bedeutsam sind).

3.1.2 Hypothesenentwicklung

Wenn ein System beobachtet wird, werden die beobachtungsleitenden und informationsproduzierenden Differenzen nicht durch den Gegenstand, sondern durch den Beobachter definiert (vgl. Willke, 1991, S. 120ff). Das bedeutet, dass ich als Forschende etwas über den zu beobachtenden Gegenstand wissen muss, damit ich ihn überhaupt beobachten und mit Begriffen bezeichnen kann. In der

¹² Kennzeichen der Leitfadeninterviews ist, dass mehr oder weniger offen formulierte Fragen in Form eines Leitfadens zum Interview mitgebracht werden, auf die der Interviewte frei antworten soll. Durch diese Form der Datenerhebung können sowohl die Dauer des Interviews als auch die auszuwertende Datenmenge erheblich variieren. Ein Beispiel für einen Fragebogen (Interview mit der Projektadministratorin) befindet sich im Anhang B der Diplomarbeit.

Rolle der Beobachtenden benötige ich also für die Fragebogenerstellung ein gewisses Vorverständnis bzw. Hypothesen, an denen sich die Interviewfragen inhaltlich orientieren. Diese Entscheidungen bzgl. der Relevanz der Frageninhalte treffe ich auf der Grundlage der ersten Informationen zum Projektgeschehen im Unternehmen, meiner Kenntnisse zum Thema Organisationsdiagnose sowie meiner Erfahrungen in einem halbjährigen Praktikum im Bereich Projektmanagement. Aufgrund des theoretischen und praktischen Wissens zum Thema richtet sich das Forschungsinteresse auf die problematischen Fragestellungen: Was geschieht im Projekt? Wie arbeiten die Projektgruppen? Welche Voraussetzungen sind gegeben bzw. welche Rahmenbedingungen wirken sich wie auf das Projektgeschehen aus? Wie ist das Verhältnis zwischen Projekt und Umfeld?

So werden für den Fragebogen mehrere Schwerpunktthemen entwickelt: Die Leitfaden-Interviews enthalten somit Fragen zum Projektbeginn, zur Projektorganisation und dem bisherigen Verlauf sowie Fragen zur Gesamteinschätzung bzw. den Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Abbildung 8 zeigt die Themenkategorien, wobei für die Projektleiter mehr Fragen zur Projektorganisation hinzugezogen werden als für die Projektgruppenmitglieder.

Themenschwerpunkte	Unterpunkte
Projektbeginn	<ul style="list-style-type: none">• Projektentstehung• Motivation für das Projekt
Projektorganisation und -verlauf	<ul style="list-style-type: none">• Projektorganisation (Planungen...)• Projektumsetzung, Arbeitsformen, Spielregeln etc.• Projektumfeld - Informationspolitik• Rollen und Kompetenzen
Gesamteinschätzung	<ul style="list-style-type: none">• Kritische Betrachtung und Bewertung des Projekts
Rahmenbedingungen des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">• Förderliche oder hemmende Faktoren

Abbildung 8: Themenschwerpunkte der mündlichen Befragungen

3.1.3 Vorab-Planung versus Design-Entwicklung vor Ort

Bei der Designentwicklung zeigt sich, dass Evaluationsforschung einerseits methodisch und theoretisch fundierte Vorab-Planungen vorsieht, andererseits stark praxisbezogen vorgeht und das Design auch noch vor Ort nach praktischen Gesichtspunkten modifiziert. So zielen die von mir vorab entwickelten Fragebögen auf die Gleichförmigkeit der Interviewsituationen und auf eine erhöhte Vergleichbarkeit der Ergebnisse, jedoch führen weitere Informationen im Forschungsverlauf zu situativen Anpassungen bzgl. der Fragenmenge und -inhalte (s. dazu Kap. 4.1). Zugunsten von Nützlichkeitsabwägungen und einem flexiblen Reagieren in den Kommunikationssituationen bleibt die Frage nach dem theoretischem oder statistischem Sampling (vgl. Flick, 1999, S. 79ff) in diesem Fall also unentschieden; zwar wird vorab ein Design entworfen, doch aktuelle Informationen oder das Geschehen im Unternehmen bedingen vor Ort ein Abweichen vom entwickelten Design.

3.1.4 Auswahl der Interviewpartner

In Bezug auf die Auswahl der Interviewpartner ergeben sich für Forschende folgende Probleme:

- Es sollten möglichst Personen ausgewählt werden, von deren Befragungen verwertbare Daten zu erwarten sind, wobei für externe Forschende dieser Punkt sowohl schwer einzuschätzen als eventuell auch schwer zu beeinflussen ist.
- Außerdem müssen sich Personen für Befragungen bereit erklären und sich auch tatsächlich zur Verfügung stellen.

Zunächst sind also von mir Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner zu entwickeln, die für die Befragungsergebnisse relevant sein könnten. So sollen vor allem unterschiedliche Rollenträger einbezogen werden, die die verschiedenen Projektgruppen und ebenso unterschiedliche Bereiche aus dem Unternehmen repräsentieren. Die Entscheidungen jedoch, wer als Interviewpartner in Frage kommt, werden dann gemeinsam mit der Projektadministratorin getroffen, die

auch die ausgewählten Personen anspricht und Termine festlegt. Die tabellarische Übersicht zeigt die befragten Rollenträger (das Erstgespräch mit dem Vorstandsmitglied ausgenommen) und stellt die Verteilung pro Projektgruppe und Abteilung mit der hierarchischen Position der Befragten dar. Die Jahresangabe in Klammern gibt an, wie lange der Mitarbeiter zur Zeit der Befragung schon im Unternehmen tätig ist.

	Mitarbeiter	Dienstleitung	Markt- beobachtung	Organisation	Projektexterne
Mieterzentrum		Teamleiter und stellvertretender Abteilungsleiter (4 Jahre)	Teamleiter (5 Jahre)		Sachbearbeiter (4 Jahre)
Finanzierung			Sachbearbeiter (¾ Jahr)		
Techn. Abteilung					
Sparabteilung			Stellv. Leiter (2 Jahre)		
Rechnungswesen					Sachbearbeiter (7 Jahre)
Vertrautes Wohnen					
Sonstiges	Projektadministratorin (4 Jahre)				

Abbildung 9: Zusammensetzung der Befragten

3.1.5 Zum Problem des Angewiesenseins

Im Zusammenhang mit der Designentwicklung spreche ich mit der Projektadministratorin darüber, dass bei den Befragten eine gewisse Bereitschaft zur kritischen Reflexion des Projektgeschehens im Sinne des Erfahrungslernens vorhanden sein sollte. Da ich keinen der Mitarbeiter im Unternehmen kenne, bin ich auf ihre diesbezüglichen Einschätzungen angewiesen. An diesem Punkt zeigen sich besonders die Aspekte,

- dass Forschung immer auch eine Zumutung für das beobachtete Feld darstellt,
- dass dem Forschenden vom beobachteten System bzw. seinen Mitgliedern Grenzen im Sinne der „Systemabwehr“ auferlegt werden können (s. dazu auch Teil A, Kap. 3.3.2),

- dass Forschende auf die Bereitschaft zur Mitarbeit angewiesen sind,
- und dass das gemeinsam konstruierte System „Forschungsprozess“ auf labilen Grundlagen fußt und in anschlussfähigen Kommunikationen jeweils neu bestätigt werden muss.

Eine Erhöhung der Bereitschaft von Mitarbeitern zur Unterstützung der Forschung könnte vom Management durch eine offizielle Legitimation erreicht werden. Dies birgt aber die Gefahr, dass die Datenerhebung z.B. als parteiliche Kontroll-Maßnahme eingeschätzt wird. Alternativ lassen sich transparenzfördernde Maßnahmen durch den Forschenden einsetzen, die die Akzeptanz des Forschungsvorhabens erhöhen. In diesem Sinn entwerfe ich auf Empfehlung des Unternehmensberaters einen „Steckbrief“ mit Daten zu meiner Person sowie dem Zweck der Befragungen, den ich mit der Bitte um vorherige Verteilung an die Interviewpartner an das Unternehmen schicke.

3.2 Teilnehmende Beobachtung

Zur Erhebung von Daten, die nicht gut abgefragt werden können, bietet sich die Möglichkeit, Interaktionen zu beobachten. Dies kann jedoch erst erfolgen, wenn der Beobachtende durch Informationen oder Kontakte ein erstes Verständnis der Kultur des Systems entwickelt hat, um den subjektiven Sinn bzw. die soziale Bedeutung einer bestimmten Handlung oder Verhaltenssequenz im Ansatz verstehen zu können.

Geplant ist zunächst eine teilnehmende Beobachtung einer Projektgruppensitzung, bei der das Feld von mir in der Rolle einer stillen Teilnehmerin betrachtet werden soll. Die Beobachtungskriterien werden in die Aspekte Struktur/ Formales (Umgang mit Zeit, Raum, TOP-Liste etc.) einerseits und Inhalte (z.B. Rollen- und Aufgabenverteilung, Kommunikationsregeln, Umgang mit Problemen, Konflikten und Widersprüchen usw.) andererseits unterteilt (s. Anhang C).

3.3 Gruppeninterview

Angedacht ist zur Datenerhebung auch ein Gruppeninterview mit projektinternen oder projektexternen Mitarbeitern, weil Gruppenverfahren im Hinblick auf die Erforschung von Meinungen und Einstellungen, die auch tabuisierte Anteile enthalten, für vorteilhaft gehalten werden. Zudem können im Gegensatz zur Interviewsituation mit einer Einzelperson die Prozesse der Konstruktion sozialer Wirklichkeit, die im gemeinsamen Erzählen oder Darstellen ablaufen, beobachtet werden. Über diese Erweiterungen der Erhebungssituation wird versucht, die Daten stärker zu kontextualisieren und eine alltagsnähere Interaktionssituation zu schaffen (vgl. Flick, 1999, S. 131). So wird in Zusammenarbeit mit der Projektadministratorin die Organisation eines Gruppeninterviews geplant, in dem unter anderem Statusunterschiede der Gesprächspartner berücksichtigt werden sollen.

3.4 Das Design

Aus den Erläuterungen zu den Forschungsinstrumenten ergibt sich nun ein Design zum Vorgehen bei der Datenerhebung. Durch Absprachen mit der Projektadministratorin ist auch geklärt, dass zur Erleichterung der Datendokumentation Bandaufnahmen bei den Interviews verwendet werden können, der Einsatz einer Videokamera z.B. bei der teilnehmenden Beobachtung jedoch nicht erwünscht ist.

Erhebungszeitraum	ein Zeitraum von ca. 12 Wochen ab Mitte April 2002
Mündliche Befragungen	Einzelinterviews mit Interviewleitfaden im gesamten Erhebungszeitraum, unterschiedliche Rollenträger (Bandaufnahmen)
Nicht-Teilnehmende Beobachtung	Beobachten von ein oder zwei Projektgruppensitzungen (Notizen), nach den ersten Interviews
Gruppeninterview	Diskussion mit drei bis vier Projektbeteiligten, evtl. auch projektexternen Mitarbeitern; (Bandaufnahmen)
Zur Ergänzung der Datensammlung: Feldnotizen und Dokumentenanalyse	situativ, spontan

Abbildung 10: Design der Datenerhebung

4 Phase III: Durchführung der Datenerhebung

Die Durchführung der Datenerhebung erstreckt sich von Mitte April bis Mitte Juni 2002, so dass sowohl die Projektgruppen als auch die Steuerungsgruppe über erste Erfahrungen im Projektmanagement verfügen. Jedoch fällt diese Phase auch in einen Zeitraum, in dem keine Sitzungen von Projektgruppen stattfinden, da zunächst Entscheidungen nach einem ersten Meilenstein abgewartet werden.

Die Durchführung der Datenerhebung ist wiederum mit speziellen Problemen verbunden, die im Folgenden näher erläutert und mit Beispielen aus dem geschilderten Prozess veranschaulicht werden. Auf den Einsatz der technischen Hilfsmittel zur Tonaufzeichnung bzw. die Notizenerstellung gehe ich nicht ein, weil sich dies hinsichtlich der Akzeptanz bei den Beteiligten in allen durchgeführten Erhebungssituationen als unproblematisch erweist.

4.1 Abweichungen von der Design-Entwicklung vor Ort

Zwar ist in der Phase der Designentwicklung der Einsatz der beschriebenen Forschungsinstrumente geplant worden, doch in der Praxis zeigt sich, dass die Planung nicht immer exakt umgesetzt werden kann, sondern dass das Geschehen vor Ort ein spontanes und flexibles Reagieren erforderlich macht. Nachstehend werden einige Beispiele für diese Abweichungen dargestellt, wie sie sich in diesem Forschungsprozess ergeben:

- Aufgrund der Informationen aus dem Interview mit der Projekt-administratorin, die zum gegebenen Zeitpunkt zugleich die Funktion einer Projektleiterin innehat, muss der vorab entwickelte Fragebogen von mir teilweise überarbeitet werden, da sich erst durch das Gespräch die Bedeutung einiger Fragen bestätigt, andere Fragen sich hingegen als unwichtig erweisen. Beispielsweise bin ich durch das Erstgespräch darüber informiert, dass zwei Mitarbeiter nicht am Projekt beteiligt sind, die sich jedoch gern in bestimmten Projektthemenschwerpunkten engagiert hätten. Aufgrund weiterer Informationen zu dieser Situation schließe ich mögliche

Probleme im Projektverlauf nicht aus und ziehe eine entsprechende Frage nach diesbezüglichen Befürchtungen oder Schwierigkeiten hinzu. Jedoch ergeben die ersten vier Befragungen negative Antworten, so dass ich den Eindruck gewinne, dass dies entgegen meiner Vermutungen keine aktuell relevante Frage ist und nehme die Frage für die weiteren Interviews wieder aus dem Fragebogen heraus.

- Wie ich erst bei der Durchführung der nächsten Interviews erfahre, ist der Steckbrief mit Daten zu meiner Person und dem Zweck der Forschung nicht an die Interviewpartner weitergeleitet worden. Ich entscheide bewusst, die Ursache ungeklärt zu lassen, bekräftige jedoch an entsprechender Stelle nochmals die Bitte zur Weiterleitung. In weiteren Gesprächen erfahre ich, dass der Steckbrief dann in Umlauf an die betreffenden Personen gekommen ist.
- Geplant ist zur Datenerhebung auch eine teilnehmende Beobachtung einer Projektgruppensitzung. Da jedoch zum Zeitpunkt der Datenerhebungen keine Arbeitstreffen in den Projektgruppen stattfinden, entscheide ich - mit angepassten Schwerpunktsetzungen - die Sitzung der Steuerungsgruppe zu beobachten, die als Meilenstein für Entscheidungen in Bezug auf die ersten Teilergebnisse angesehen wird.
- Bei der Designentwicklung ist auch ein Gruppeninterview geplant, das durch die Projektadministratorin organisiert werden soll. Aufgrund der beginnenden Urlaubszeit und der Unruhe, die der Motivationsverlust zweier Projektmitarbeiter im Projektgeschehen auslöst, stehen jedoch bei Berücksichtigung der relevanten Kriterien (Statusunterschiede der Gesprächspartner, kein Mitarbeiter aus den Problemprojektgruppen) keine geeigneten Gesprächspartner zur Verfügung, so dass das Gruppeninterview nicht durchgeführt werden kann.
- In Bezug auf die Auswahl der Interviewpartner zeigt sich erst im Verlauf des Projektes, dass es aus Sicht des Unternehmens vermutlich günstig wäre, eine bestimmte projektexterne Abteilungsleiterin in die Befragungen

mit einzubeziehen; wegen ihres Urlaubs kommt allerdings kein Interview mit ihr zustande.

- In Bezug auf das Ende der Datenerhebungen sind bei der Planung Entscheidungen darüber bewusst offengeblieben, ob und wann gegebenenfalls weitere Personen hinzugezogen werden sollen. Auch diese Entscheidungen werden sozusagen durch das Geschehen selbst getroffen: Da wegen auftauchender Störungen im Projektverlauf und der beginnenden Urlaubszeit der Personenkreis der Befragten stark eingeschränkt wird, werden weitere Befragungen z.B. ähnlicher Rollenträger als redundant angesehen und die Datenerhebung beendet. Ein weiterer Grund liegt in der zunehmenden Rollendiffusion durch den Forschungsverlauf, die meine Glaubwürdigkeit als Forschende in Bezug auf die vertrauliche Behandlung der Daten gefährdet.

4.2 Interviewführung

Die Befragungen gerade in Form der Leitfaden-Interviews stellen an mich als Forschende einige Herausforderungen: Immer wieder muss ich im Verlauf entscheiden, ob eine Frage schon „en passant“ beantwortet worden ist und deshalb weggelassen werden kann, ob und wann doch noch vertiefend nachzufragen ist, wann abschweifende Ausführungen zum Ausgangspunkt zurückgelenkt werden müssen, ohne dass der Interviewte das Gefühl bekommt, „abgeschnitten“ zu werden, usw.. Solche situativen Entscheidungen erfordern ein hohes Maß an Konzentration auf das bereits Gesagte, auf den gesamten Interviewverlauf sowie eine aufmerksame Sensibilität gegenüber der zu befragenden Person. Aufgrund der langen Anreisezeit entscheide ich, nach Möglichkeit mehrere Interviews pro Anwesenheitstag durchzuführen. Dadurch jedoch steigen die Anforderungen an die Konzentration, insbesondere dann, wenn aufgrund der „Redefreudigkeit“ eines Interviewpartners eine Befragung bis zu zweieinhalb Stunden dauert. Zwar hilft der Leitfaden auch mir als Interviewende, auf alle relevanten Aspekte wieder zurückzukommen. Doch zeigt sich, dass eine permanente Vermittlung zwischen dem geplanten und dem tatsächlichen Verlauf notwendig ist, bei dem das „Hin-

und-Her-Hüpfen“ einen glatten Gesprächsverlauf einschränkt und die Kommunikation manchmal durch das Suchen einer anschlussfähigen Stelle im Fragebogen kurzzeitige Unterbrechungen erfährt, die durch mich wiederum überbrückt werden müssen.

4.3 Feldnotizen

Feldnotizen können besonders spontane Beobachtungen, Gedanken, Fragen, Eindrücke zum Geschehen usw. beinhalten und werden meistens in einem Forschungstagebuch festgehalten. Sie sind nicht nur als Erinnerungsstützen hilfreich, sondern dienen auch der eigenen Reflexion - insbesondere wenn im Verlauf der Datenerhebungen die Außenperspektive mehr und mehr verloren geht (s. Kap. 4.5.2).

Bereits bei dem geführten Rundgang beim Erstkontakt mit dem Unternehmen habe ich Gelegenheit für Beobachtungen, die ich sofort im Anschluss durch Feldnotizen dokumentiere. Bei weiteren Besuchen ergänze ich die Eindrücke und setze sie später mit anderen Daten in Zusammenhang. So lassen sich insbesondere folgende Aspekte festhalten: Beobachtungen zur räumlichen Umsetzung des Werts „Kundenorientierung“ anhand der Zugangsbarrieren oder -erlaubnisse für die Kunden, Eindrücke darüber, wie sich die Philosophie zwischen genossenschaftlicher Tradition und Moderne über die Art der räumlichen Ausstattung vermittelt, oder auch Eindrücke darüber, wie man mir auf den Fluren begegnet, usw..

4.4 Zur Dokumentenanalyse

Die Sammlung von Dokumenten folgt in diesem Forschungsprozess keiner speziellen Systematik. Bereits beim ersten Kontakt mit dem Unternehmen bekomme ich diverse Dokumente über die Organisation zur Hand, bei den nächsten Kontakten sammle ich weitere Unterlagen und Broschüren, die z.T. für Kunden oder Interessierte im Unternehmen ausliegen, oder erbitte diejenigen, die

mir für meine Forschungsfragen relevant erscheinen. So umfasst die Dokumentenanalyse folgende Dokumente zum Projekt, aber auch über das Unternehmen:

- Organigramm
- Leitbildbroschüre
- Geschäftsbericht 2000, 2001
- Altersverteilung der Mitarbeiter
- Ergebnisprotokolle von Sitzungen der Steuerungsgruppe und der Projektgruppen
- Dokumentation der Zukunftskonferenz
- Übersicht über die Zusammensetzung der Projektgruppen
- Informationsmappe für neue Mitglieder
- Das Magazin des Unternehmens
- Unterlagen des Seminars Projektmanagement

Mit Hilfe dieser Dokumente verschaffe ich mir einen zusätzlichen Eindruck über einige relevante Aspekte, wie beispielsweise die Betonung der traditionell genossenschaftlichen Ausrichtung bei gleichzeitig moderner technischer Ausstattung, den nach außen dargestellten Stellenwert von Mitarbeiterbeteiligung und Menschlichkeit, die Aktivitäten des Unternehmens, die Außendarstellung der Projekte durch Erwähnung im Geschäftsbericht 2001, usw. (s. dazu auch Teil C, Kap. 1). Diese ergänzenden Informationen erweisen sich insbesondere beim Abgleichen verschiedener Datenquellen auf erkenntnisbringende Übereinstimmungen oder Widersprüche hin als hilfreich.

4.5 Zur „Neutralität“ des Forschers

Während bei quantitativen Forschungsmethoden die Person des Forschers stark zurückgenommen wird, um das sogenannte Reaktivitätsproblem (Verzerrungseffekte durch die Art des Auftretens oder der Fragestellungen) zu vermeiden (s. Schnell/ Hill/ Esser, 1995, S. 3328ff), kommt in der qualitativen Forschung der Person des Forschers im Hinblick auf die Durchführung der Datenerhebungen mit den Beteiligten im Feld eine besondere Bedeutung zu: „Er wird mit seinen kommunikativen Fähigkeiten zum zentralen »Instrument« der Erhebung und Erkenntnis. Aus diesem Grund kann er auch nicht als »Neutrum« im Feld und im Kontakt mit den (zu befragenden oder zu beobachtenden) Subjekten agieren“ (Flick, 1991, S. 71). Von den Rollen, in denen ich als Forschende agiere, hängt ab, zu welchen Informationen ich Zugang finde oder zu welchen er mir verwehrt wird. Aus diesem Grund werden in den folgenden Unterkapiteln die Aspekte Rollenproblematik (Kap. 4.5.1), Nähe und Distanz zum Feld (Kap. 4.5.2) und Forschung aus Sicht des Unternehmens (Kap. 4.5.3) anhand einiger Beispiele aus dem hier reflektierten Forschungsprozess erläutert.

4.5.1 Rollenproblematik

Dadurch, dass ich im Forschungsprozess im Namen der Unternehmensberatungsfirma auftrete, sind zwar die Weichen für meine Rolle gestellt: Ich werde von den Befragten als unterstützende Begleitung angesehen und mehrfach gefragt, wie lange ich das Projekt denn begleiten würde. Dennoch ist insbesondere bei begleitender Forschung die Gefahr von Rollenvermischungen angelegt: Allein durch die Möglichkeit verschiedener Tätigkeiten im Forschungsprozess kommt es auch hier bei der Durchführung der Interviews zu Situationen, die zu Rollenvermischungen führen. Die Tätigkeiten in diesem Prozess werden mit Beispielen erläutert.

Informieren: Einem der Befragten scheinen einige meiner Fragen nicht sofort verständlich; gerade wenn nach Befürchtungen oder Risiken für das Projekt gefragt wird, antwortet der Befragte nach einer kleinen Pause mit der Gegenfrage, was ich damit meinen würde bzw. fragt direkt danach, wie ich es

in anderen Unternehmen kennen gelernt hätte. (Ob diese Reaktion auf ein Ausweichverhalten oder auf inhaltliche Unwissenheit zurückzuführen ist, soll hier nicht beurteilt werden.) Dadurch bin ich zu einer Antwort angehalten, meine Frage anhand von Beispielen näher zu erklären und damit möglicherweise Informationen, Hinweise oder Inputs zu geben, womit ich zugunsten des weiteren Gesprächsverlaufs die Rolle der Fragenden hin zur Informierenden wechsele.

Intervenieren: Obwohl nach Königswieser nur eine „zielgerichtete Beraterische Kommunikation“ (1999, S. 17) in Organisationen als Intervention angesehen wird, können auch in diesen Befragungen „unbeabsichtigte“, das Feld verändernde Einwirkungen in der Erforschung sozialer Systeme nicht vermieden werden. Zudem sind die Interviews in einen Kontext eingebunden, der als offiziell angefragte Unterstützung im Rahmen des Veränderungsprozesses durch Projektmanagement angesehen werden kann. Zur Frage, inwiefern Interview und Intervention in der Praxis voneinander abgrenzbar ist, soll das folgende Beispiele auf mögliche Wirkungen von Befragungen hinweisen:

Fast alle Befragten äußern bereits während des Interviews oder im Anschluss daran, dass für sie die Befragung von Nutzen gewesen sei: Sie haben sowohl den Prozess als auch das eigene Handeln kriterienorientiert reflektieren können, haben Anregungen erhalten und seien zu neuen Denkweisen gekommen. Für die Interviewten kommt hiermit der Aspekt zum Tragen, den Patton „Prozessnutzen“ nennt. Patton definiert Prozessnutzen „bezogen auf und induziert durch individuelle Veränderungen im Denken und Verhalten, die bei denen vorkommen, die in Evaluationen einbezogen sind, und zwar als Resultat des Lernens, das während des Evaluationsprozesses stattfindet. Auch kann es zu Veränderungen im Programm oder in organisatorischen Verfahrensweisen und Kulturen als Ausdruck von Prozesseinwirkungen kommen“ (Patton, 1998, S. 56). So sind die Befragungen selbst als Intervention anzusehen, noch bevor die Forschungsergebnisse in die vereinbarten Berichterstattungen einfließen - was für mich als Forschende die Schwierigkeit einer klaren Rollentrennung erhöht.

„Spionieren“: In Bezug auf die Rückmeldung der Forschungsergebnisse wird ein weiteres Problem begleitender Forschung spürbar: In einem Beratungsgespräch mit der Projektadministratorin gebe ich eine Zusammenfassung der Informationen aus den Befragungen. Trotz der Zusicherung an die Befragten, dass alle Informationen vertraulich behandelt werden würden, ergibt sich die Situation, dass die Antwort eines Befragten jedoch nicht anonym behandelt werden kann. Denn durch seine Antwort (die Ankündigung seines möglichen Ausstiegs aus dem Projekt) werden besondere Steuerungsmaßnahmen von Seiten der Projektadministratorin notwendig. Eine erste Maßnahme soll darin bestehen, mit der betreffenden Person über diesen Punkt zu sprechen, um Ursachen für ein bestimmtes Verhalten abzuklären und weitere Maßnahmen entwickeln zu können. Nach Rücksprache mit dem Unternehmensberater leite ich also diese Information in diesem Gespräch weiter und nenne die betreffende Person namentlich. Ich entscheide, mein Vorgehen für den Befragten transparent zu machen. Im Anschluss an das Gespräch mit der Projektadministratorin teile ich ihm unter Angabe der Gründe persönlich mit, dass ich entgegen meiner Anonymitätszusicherung diese Information mit Namensnennung weitergeleitet habe. Der Befragte reagiert darauf positiv, da er zu einem späteren Zeitpunkt sowieso mit seiner Projektleiterin darüber habe sprechen wollen.

Die Gefahr, die sich mit dieser Situation für den Forschungsprozess ergibt, ist der Verlust an Glaubwürdigkeit und verzerrtem Antwortverhalten. Weitere Befragungen könnten verfälscht werden, da potentielle Interviewpartner meiner Zusicherung nicht mehr glauben. Ich trete in dieser Situation nicht mehr als „neutrale“ - im Sinne von unparteiliche - Beobachterin auf, was Spekulationen bzgl. der Forschung und meiner Person hervorrufen könnte („U-Boot des Chefs“). Auch Patton (1998) verweist im Zusammenhang mit dem Prozessnutzen darauf, dass Forschung keine neutrale Aktivität ist und sich Forschende deshalb auch der Gefahr des Missbrauchs (z.B. Korruption) bewusst sein müssen.

Beraten: Unabhängig von den eben genannten Aspekten gestaltet sich das Rückmelden der ausgewerteten und zusammengefassten Informationen an die

Projektadministratorin wie ein Beratungsgespräch: Da mit dem Unternehmen die Erstellung des Projektmanagement-Handbuch vereinbart worden ist, entscheide ich in dieser Situation, bereits hier auf konkrete Anfragen der Projektadministratorin zu reagieren und projektbezogene Handlungsweisen mit ihr zu diskutieren. Auch hier wird ersichtlich, dass sich keine scharfe Abgrenzung zwischen Interview und Intervention vornehmen lässt, wodurch jedoch das Risiko besteht, als Forschende Tätigkeiten zu übernehmen, die über diesen Bereich hinausgehen. Gefördert wird dies dadurch, dass der Unternehmensberater, der ebenso wie ich an der Sitzung der Steuerungsgruppe am 29.5.2002 teilnimmt, bekannt gibt, dass bei mir beratende Unterstützungsleistungen für das Projektmanagement angefordert werden können. Durch diese Bekanntmachung und die spätere Übernahme von Aufgaben kommt eine zusätzliche Rollenvermischung zustande.

Die angeführten Beispiele führen zu der Entscheidung, den Kreis der Befragten nicht zu erweitern und die Datenerhebungsphase nach Durchführung der bereits geplanten Interviews Mitte Juni zu beenden. Zur Klärung dieser Vermischung von Rollen und Tätigkeiten erweisen sich Selbstreflexionen mit Hilfe eines Forschungstagebuchs als hilfreich.

4.5.2 Nähe und Distanz

Ein anderes Problem in Bezug auf die Durchführung der Datenerhebung bezieht sich auf die Distanz zum Forschungsfeld. Forschung ist der Versuch, Beschreibungen eines beobachteten Systems zu liefern. In dem von der Organisation und dem Forscher gemeinsam konstruierten Forschungssystem finden durch den Forscher Beobachtungen statt, die das Ziel verfolgen, eine weitgehende Innenperspektive des Systems zu gewinnen. Dabei kommt es auf Seiten des Forschers unweigerlich zum Verlust von Distanz und der kritischen Außenperspektive sowie der Übernahme der im beobachteten Feld geteilten Sichtweisen. Dieses Phänomen wird als „going native“ bezeichnet und wird nicht nur als Fehler diskutiert, „...sondern auch als ein Instrument, um den eigenen Prozess des Vertrautwerdens zu reflektieren und darüber Einsichten in das untersuchte Feld zu gewinnen, die bei aufrechterhaltener Distanz nicht möglich

wären“ (Flick, 1999, S. 161). Dieses Phänomen lässt sich für den hier dargestellten Forschungsprozess mit folgendem Beispiel erläutern: Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und mir besteht zunehmend nicht mehr nur aus reinen Datenerhebungen, sondern auch aus informellen Gesprächen. So ergeben sich während meiner Anwesenheit vor Ort kurze Gespräche mit bereits bekannten Organisationsmitgliedern, „man erzählt sich was“. Einerseits können diese Kontakte und Informationen meine Eindrücke, Beobachtungen und Kontextprotokolle ergänzen, andererseits wächst damit die Gefahr des Verlustes meiner distanzierten Außenperspektive. Da ich mit der Projektadministratorin auch zwischendurch in telefonischem Kontakt stehe, erfahre ich beispielsweise am 22.05.2002, dass zwei Projektgruppenmitglieder den Ausstieg aus dem Projekt angemeldet haben. Auch auf Grund des gesamten Verlaufs seit Oktober 2001 bekomme ich zunehmend den Eindruck, dass „es nicht so richtig weitergeht“ im Projekt, dass der Schwung rausgeht, bevor erste Ergebnisse oder Meilensteine erreicht sein würden. In der Reflexion meiner Gedanken und Eindrücke mit Hilfe regelmäßiger Aufzeichnungen wird mir immer deutlicher bewusst, dass ich die Distanz zu dem Geschehen verliere: Ich bewerte das Geschehen vor dem Hintergrund theoretischer Ansprüche an Projektmanagement, verspüre Ungeduld und entwickle das Gefühl, ich wüsste besser, wo die Ursachen liegen und was als nächster Schritt im Projektmanagement zu tun sei.

Deutlich wird der Distanzverlust auch bei der ersten teilnehmenden Beobachtung, in der ich Eindrücke und Beobachtungen notiere. Als der angemeldete Ausstieg der zwei Projektmitglieder diskutiert wird, schalte ich mich - obwohl in der Rolle einer Beobachterin agierend - an diesem Punkt mit in die Diskussionen ein und bringe Argumente vor, die auch den Forschungsprozess betreffen.

Eine wertvolle Unterstützung bei der Reflexion des Geschehens sind die Gespräche mit dem Unternehmensberater, die aufgrund seines Eingebundenseins keine Verletzung der zu Beginn vereinbarten Schweigepflicht bzgl. der Informationen über das Unternehmen darstellen. Dadurch gewinne ich wieder die Distanz, die eine Unterscheidung zwischen dem Verlauf und meinen Bewertungen ermöglicht. Dennoch ist der Distanzverlust ein weiterer Grund für die Entscheidung, die Datenerhebungen möglichst bald zu beenden, um die

Rollenvermischungen durch eine zeitliche Trennung der Rollen „Beobachterin“ und „Beratende“ zu reduzieren.

4.5.3 Perspektivenwechsel: Forschung aus Sicht des Unternehmens bzw. der Mitarbeiter

Forschung als gemeinsam konstruierter Prozess ist aus Sicht des Unternehmens sowohl als ein Risiko als auch als eine Belastung anzusehen. Die Frage, welche Gründe dafür sprechen könnten, sich als Organisation auf eine Beobachtung von außen einzulassen, kann hier nur spekulativ und auf diesen Fall bezogen beantwortet werden: Zum einen sind die Erstellung des Projektmanagement-Handbuchs und des Status- und Verlaufsberichts ein Anliegen der Unternehmensleitung. Zum anderen spielen weitergehende Interessen, die Forschungsergebnisse als Grundlage zur weiteren Verarbeitung in einem zukünftigen Artikel zu verwerten, eine Rolle, da dies eine günstige Gelegenheit zur Selbstdarstellung des Unternehmens in relevanten Umwelten bedeutet. Auch die Selbstdarstellung nach innen könnte ein Grund sein, Forschung in diesem Unternehmen zuzulassen, weil dies als Signal interpretiert werden kann, dass das Unternehmen wirkliches Interesse an der Einführung von Projektmanagement und damit an der Beteiligung der Mitarbeiter bei der Zukunftsgestaltung hat.

Dennoch bringt der Forschungsprozess für die Beteiligten auch Unruhe oder Unsicherheiten mit sich. Aus Sicht der Aktions- oder Feldforschung werden die zu befragenden Personen nicht als Objekte betrachtet, sondern als soziale, psychische Systeme, als Menschen, in denen gerade bei Fragen nach Problemen ernstzunehmende Prozesse angestoßen werden können (s. Patton, 1998, S. 60f). In dem hier dargestellten Forschungsprozess konzentrieren sich die Interviewfragen zwar auf den Arbeitskontext, doch ist vorab nicht auszuschließen, dass Wirkungen verursacht werden, die für den Befragten im Arbeitsumfeld negativ sein können (z.B. Vorwurf von „Drückebergertum“ oder Konkurrenzverhalten, Spionageverdacht...). Außer dem in Kap. 4.5.1 (unter „Spionieren“) beschriebenen Fall sind mir keine derart riskanten Situationen oder negativen Auswirkungen deutlich geworden, doch schwingt im gesamten Verlauf des Forschungsprozesses das Risiko möglicher Nebenwirkungen mit.

Doch auch ohne dramatische Ereignisse bedeutet der Forschungsprozess für das Unternehmen zumindest Unruhe durch die Unterbrechung von Routinen. So müssen Zeiten und Räume für die Interviews zur Verfügung gestellt werden: Im hier dargelegten Fall finden die Interviews während der Arbeitszeiten entweder in den eigenen Büroräumen der Befragten oder in abgeschlossenen Kabinen statt, die sonst für Kundengespräche genutzt werden. Kollegen oder Vorgesetzte müssen über die ungefähr zweistündige Abwesenheit informiert werden, es wird für eine störungsfreie Kommunikationssituation und sogar für die Bereitstellung warmer oder kalter Getränke gesorgt.

Ein anderer Punkt bezieht sich auf das Antwortverhalten der einzelnen Befragten: Beispielsweise äußern Befragte zu Beginn des Interviews „Ich weiß ja nicht, was Sie wissen wollen...“, d.h. man bemüht sich, mir die Informationen zu geben, von denen man *meint*, dass sie für mich oder die Forschung wichtig seien. Das Antwortverhalten wird also von Vorstellungen über den Forschungszweck geleitet. Ausschließen lässt sich auch nicht das Problem der „sozialen Erwünschtheit“ oder „Systemabwehr“, denn es kann davon ausgegangen werden, dass bei den Fragen organisationsspezifische Tabuisierungen angesprochen werden. Als Reaktion können Befragte im Sinne der sozialen Erwünschtheit oder der Systemabwehr ausweichende Antworten geben. Beispielsweise zeigt sich in fast allen Antworten der Befragten, dass keine Probleme oder Herausforderungen für die Projektarbeit gesehen werden; in Bezug auf den angemeldeten Ausstieg von Projektgruppenmitgliedern lässt sich diese Aussage entweder als mangelnde Sensibilität für mögliche Schwierigkeiten interpretieren oder eben als Bemühen, nach außen eine positive Darstellung des Projektgeschehens zu liefern.

Die Idee, im Hinblick auf den Nutzen der Projekterfahrungen für das Unternehmen gerade diese Personen zu befragen, die den Ausstieg wünschten, stößt auf Widerstand. Die Projektadministratorin hält es für unklug, mit den betreffenden zwei Mitarbeitern ein Interview zu führen, denn sie befürchtet, dass dies noch mehr Unruhe in das Geschehen bringen könnte. Projektintern sind die Ursachen für das Aussteigen bereits mit subjektiven Gründen der Personen erklärt worden, so dass es aus Sicht der Projektadministratorin keinen Forschungsbedarf hinsichtlich dieses Punktes gibt. Es ist allerdings nicht auszuschließen, dass die

Befürchtung besteht, dass in diesen Interviews kritische Aspekte genannt würden, die sich negativ auf die Darstellung des Projekts oder des Unternehmens als Projektumfeld auswirken könnten.

Wie bereits geschildert, sorgt die Projektadministratorin für das Zustandekommen der Interviews. So kann es sein, dass es im Vorfeld durchaus kritische Fragen zu meiner Person und dem Vorhaben von Seiten der Befragten gibt („wer kommt da und was will die“), diese aber nicht bis zu mir vordringen. Beobachtbar ist, dass alle Befragten zwar signalisieren, dass sie „viel zu tun“ hätten, aber mich dennoch gerne in meiner Arbeit unterstützen würden bzw. dass sie zum Abschluss eines Interviews sagen, sie hoffen, mir hilfreich gewesen zu sein.

Nach Abschluss der Datenerhebung findet die Datenauswertung statt, wobei die systematische Verarbeitung in diesem Fall nach den Kriterien erfolgt, die die Themenschwerpunkte der Befragungen bilden. Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse werden notwendigerweise Informationen reduziert, doch erst diese Reduktion führt zu einer sinnvollen Ergebnisableitung. Dabei orientiert sich mein Vorgehen an dem von mir vermuteten Nutzen für die Abnehmer. In Teil C der Diplomarbeit wird im Rahmen der Erstellung des Projektmanagement-Handbuchs die inhaltliche Auswertung der Forschungsergebnisse ersichtlich, so dass an dieser Stelle nicht weiter auf die Datenauswertung eingegangen wird.

5 Evaluationsphase IV: Rückmeldung der Ergebnisse

Nach Willke (1991, S. 124) werden die Beobachtungen des Forschers erst dadurch sozial wirksam, dass sie mit Hilfe der erstellten Diagnose auf den Begriff gebracht werden. So ist die vierte Phase im Forschungsprozess idealtypisch als Phase der abschließenden Berichterstattung anzusehen, bei der die gewonnenen Informationen mündlich oder schriftlich an relevante Personen rückgemeldet werden. Die Rückmeldung beendet den Forschungsprozess jedoch nur bei der summativen Evaluation. Bei der formativen Evaluation erfolgen Rückmeldungen bereits prozessbegleitend, um die jeweiligen Forschungsergebnisse zur Verbesserung des Vorgehens nutzen zu können. Auch im hier dargelegten Fall

geht es nicht um eine abschließende Bewertung des gesamten Projektverlaufs, sondern um eine Einschätzung des bisherigen Geschehens, um daraus Empfehlungen für das weitere Vorgehen abzuleiten.

Gerade an diesem Punkt bekommt die Frage nach der „Richtigkeit“ der Ergebnisse und Interpretationen eine große Bedeutung, da die Empfehlungen auf ihnen basieren. Aus konstruktivistischer Sicht gibt es keine objektive Wirklichkeit; Wahrnehmung und Beobachtung sind immer konstruktive statt abbildende Prozesse (s. auch Teil A, Kap. 5.3.1). Auch wenn die Kernfunktion von Evaluation darin besteht, Realität zu testen, also herauszubekommen, was wirklich vor sich geht, so kann nicht davon ausgegangen werden, dass es eine bestimmte „richtige“ Realitätsabbildung gibt. Vielmehr geht es um eine Einschätzung des Beobachteten, bei dem der Nutzen oder die Viabilität der Forschungsergebnisse im Vordergrund steht. Somit sind bestimmte Probleme oder Fragestellungen mit dieser Phase verbunden:

- Inwieweit sind meine Beobachtungen anschlussfähig? Kann ich die Handlungen im beobachteten Feld soweit verstehen, dass die rückgemeldeten Informationen von den Beteiligten nachvollzogen werden können?
- Inwieweit sind die Ergebnisse von tatsächlichem Nutzen? Erfasse ich in der Datenerhebung diejenigen Phänomene, die für die Beteiligten einen gewinnbringenden Unterschied im Sinne einer erweiterten Wahrnehmung auf das Geschehen ausmachen? Kann ich aufgrund der Beobachtungen wirklich einschätzen, was an Empfehlungen gebraucht wird?
- Wodurch lässt sich erreichen, dass die Rückmeldungen nicht als Belehrungen aufgefasst, sondern im Sinne von Empfehlungen und Angeboten für andere Sichtweisen verstanden werden?

In dem hier geschilderten Prozess bestehen die Rückmeldungen bzw. Empfehlungen aus drei Teilen, auf die im folgenden näher eingegangen wird: 1. einem Beratungsgespräch mit der Projektadministratorin, 2. einem Status- und Verlaufsbericht und 3. der Erstellung des Projektmanagement-Handbuchs.

5.1 Beratungsgespräch

Zunächst findet Mitte Juli - also nach Abschluss der Datenerhebung - ein gemeinsames Gespräch zwischen mir und der Projektadministratorin statt. Obwohl nicht vorab geplant, erfolgt es auf Anfrage der Projektadministratorin. In diesem Gespräch werden die inzwischen zusammengefassten Forschungsergebnisse präsentiert. Die leitenden Relevanzkriterien für die Rückmeldung sind übereinstimmende oder voneinander abweichende Aussagen der Interviewten, die entweder auf geteilte Sichtweisen oder Ambivalenzen bzw. mögliche Probleme im weiteren Projektgeschehen hinweisen.

Im Sinne der Anschlussfähigkeit dieser Informationen ist das gemeinsame Gespräch von Vorteil: Es ermöglicht, die Ergebnisse mit der Wahrnehmung der Projektadministratorin abzugleichen, was in einem schriftlichen Bericht so nicht möglich ist. Ebenso können in dem Gespräch Aspekte aufgegriffen und diskutiert werden, die auf aktuelle oder mögliche zukünftige Probleme im Projektverlauf hindeuten. Von daher gestaltet sich diese Rückmeldung wie ein Beratungsgespräch, in dem konkrete Handlungsweisen angefragt oder Alternativen zum gedachten Vorgehen besprochen werden. Durch den Diskussionscharakter des Gesprächs versuche ich zu verhindern, dass meine Rückmeldungen und Anmerkungen als Belehrungen ausgefasst werden; ich betone der Projektadministratorin gegenüber, dass es nicht mein Anliegen sei, Handlungsvorgaben zu machen, sondern dass durch die Rückmeldungen der gewonnenen Informationen und gemeinsamen Absprachen erweiterte Handlungsmöglichkeiten und -strategien sichtbar werden sollen. Inwiefern diese Absicht erreicht wird, ist für mich nur interpretativ zu beurteilen und lässt sich nur durch die positiven Rückmeldungen nach diesem Gespräch und weitere Anfragen nach Unterstützungsleistungen einschätzen.

5.2 Status- und Verlaufsbericht

In Bezug auf den vereinbarten Status- und Verlaufsbericht (s. Anhang A) hat es zu Beginn des Forschungsprozesses keine zeitliche Vorgabe gegeben. Im weiteren

Projektverlauf wird jedoch eine Kick-Off-Veranstaltung für Oktober 2002 geplant, an dem alle Projektmitglieder teilnehmen. Es soll unter anderem einer Revision des ersten Projektjahres dienen, so dass dieser Zeitpunkt für die Rückmeldung des Status- und Verlaufsberichts geeignet erscheint. So wird er dort in Form einer tabellarischen Übersicht über die Entwicklung und den Verlauf des Projektgeschehens von mir präsentiert. Zu diesem Zeitpunkt zeigt er die Entwicklung bis zum aktuellen Datum (Oktober 2002) der Kick-Off-Veranstaltung auf.¹³ Eine dort vorgenommene mündliche Erläuterung unterteilt den Verlauf in verschiedene Phasen und lässt so eine Statusbestimmung für die Zuhörenden deutlich werden.

5.3 Projektmanagement-Handbuch

Für die Fertigstellung und Abgabe des Handbuchs ist zunächst kein bestimmter Termin vorgesehen, obgleich ich in Gesprächen mit Vorstandsmitgliedern nach dem Vorankommen damit gefragt werde. Zur eigenständigen Zeiteinteilung erweist sich das für mich als Vorteil, jedoch signalisiere ich zwischendurch den jeweils aktuellen Stand und meine Einschätzungen bzgl. der verbleibenden Bearbeitungsdauer. Wie in Kap. 2.3 bereits erwähnt, wirken sich die fehlenden Absprachen im Vorfeld einerseits im Hinblick auf die Einhaltung von Vorgaben erleichternd aus. Andererseits zeigt die folgende Situation, dass sie auch Unklarheiten bewirken, die im weiteren Verlauf einer Nachsteuerung bedürfen: In einem Gespräch signalisiert mir die Projektadministratorin, dass ihrer Meinung nach die Inhalte des Handbuchs in der Steuerungsgruppe besprochen werden sollten. Dies erscheint jedoch von daher wenig gewinnbringend für beide Seiten, dass im Unternehmen kaum jemand über theoretische oder praktische Vorerfahrungen verfügt, so dass aus meiner Sicht wenig Entscheidungsgrundlagen für dieses Vorgehen gegeben seien. Als der nächste Termin für eine Sitzung der Steuerungsgruppe bekannt wird, spreche ich mit dem

¹³ Durch die weitere Begleitung des Projektprozesses bis zum Zeitpunkt der Abgabe der Diplomarbeit ist der Verlaufsbericht (s. Anhang A) um die weiteren Ereignisse ergänzt worden.

Unternehmensberater ab, dass ich an dieser Sitzung teilnehmen und dort das Handbuch als inhaltlich fertiges Produkt vorstelle. So präsentiere ich dort das Vorgehen für die Handbucherstellung und mache transparent, wie die Ergebnisse der Datenerhebung in die Erstellung des Handbuchs einfließen, welcher Nutzen für welchen Leserkreis damit verbunden sein soll etc.. Ich stelle zwei Ausführungen der Ansichtsexemplare vor, so dass hier die Entscheidung bzgl. des Layouts (Spiralbindung oder Arbeitsmappe) und die Vereinbarung getroffen werden, dass das Handbuch auf der Kick-Off-Veranstaltung an alle Projektteilnehmer ausgehändigt wird.

Besonders bei der Erstellung des Handbuchs stellt sich die Frage, inwieweit ich auf der Grundlage der vergleichsweise kurzen Beobachtungsdauer Empfehlungen in Form von Handlungsanleitungen abgeben kann. Zwar ist mit Hilfe der fokussierten Organisationsdiagnose ein kriterienbezogener Eindruck des Projektgeschehens im Unternehmen möglich geworden, doch bleibt ein Risiko bzgl. der Nutzeneinschätzung der ausgewählten Inhalte im Handbuch. Letztlich könnte nur eine weitere Evaluation in Bezug auf die Wirkungen bzw. Wirkungszuschreibungen der Beteiligten darüber Auskunft geben, ob der angestrebte Nutzen im Sinne einer tatsächlichen Unterstützungsleistung des Handbuchs erreicht wurde.

6 Schlusswort

In diesem Teil der Arbeit wurden die Methoden und Probleme in Bezug auf meine Vorgehensweise im Forschungsprozess dargelegt. Die Leitmaxime dabei war, das Erlebte und die von mir getroffenen Entscheidungen im Nachhinein vor einem größeren Zeitfenster zu beleuchten und im Reflexionsprozess zu bewussten Erfahrungen werden zu lassen, um die Sensibilität gerade für kritische Situationen zu erhöhen. Dadurch soll zugleich deutlich werden, dass Forschung immer auch etwas Risikoreiches ist: Nicht nur für den Forschenden sondern auch für das beobachtete System bestehen viele Unsicherheiten darüber, was genau geschehen wird.

Projektmanagement lebt von Reflexionsprozessen, für die oftmals externe Berater hinzugezogen werden, um Tabuisierungen anzusprechen oder das Denken in neue Richtungen zu lenken (s. Teil A, Kap. 6). Dafür jedoch bedarf es verschiedenster Informationen, die durch vorherige oder begleitende Datenerhebungen gesammelt werden müssen. So bildet Forschung hier die Schnittstelle zur Beratungspraxis und kommt aufgrund der Nicht-Steuerbarkeit autopoietischer Systeme nicht darum herum, sich auf diese Unsicherheiten einzulassen. Insbesondere in der Phase des Übergangs zwischen Studium und Berufseinstieg, die meist mit nur wenig Unterstützung durch die Universitäten erfolgt, sind systematische Selbstreflexionen nicht nur für den Forschungsprozess, sondern auch für den Forschenden von hohem Erkenntniswert. In diesem Sinne mögen diese Schilderungen als eine Art Reflexionsleitfaden auch für andere Berufseinsteiger oder Personen „zwischen Theorie und Praxis“ von Nutzen sein.

Teil C

Zur Erstellung des Projektmanagement-Handbuchs

Inhalt

Einleitung	126
1 Das Unternehmen	127
1.1 Kriterienorientierte Beschreibung des Unternehmens	127
1.2 Projektrelevante Bewertung der Unternehmenssituation	130
2 Allgemeine Aspekte hinsichtlich der Handbuch-Erstellung	132
2.1 Bewertung der erhobenen Daten	132
2.2 Ansprüche und Vorgaben	133
3 Zu Kapitel 1 im Handbuch: Grundlagenwissen	136
3.1 Vermittlung eines systemischen Verständnisses	136
3.2 Zu Projektarten und Projektformen	139
3.3 Phasenstruktur im Projekt	141
4 Zu Kapitel 2 im Handbuch: Konzeptphase	142
4.1 Analyse der Projekt-Ausgangssituation	142
4.2 Vorerfahrungen	143
4.3 Risikoeinschätzungen	144
5 Zu Kap. 3 im Handbuch: Projektziele	145
5.1 Zielformulierung und Zielfindung	145
6 Zu Kap. 4 im Handbuch: Projektumfeld	148
6.1 Einflussfaktoren	148

7	Zu Kap. 5 im Handbuch: Projektstart.....	150
7.1	Klärung von organisatorischen Aspekten und Rahmenbedingungen .	150
7.2	Gestaltung des Projektstarts	152
8	Zu Kap. 6 im Handbuch: Projektplanung.....	155
8.1	Zur Bedeutung von Projektplanung	155
8.2	Zum „Wie“ der Planungen	158
9	Zu Kap. 7 im Handbuch: Projektbeteiligte.....	159
9.1	Zusammenarbeit organisieren	159
9.2	Projektleiter	161
9.3	Steuerungsgruppe und Projektadministration	163
9.4	Die Projektgruppe	164
10	Zu Kap. 8 im Handbuch: Projektkontrolle	166
10.1	Verlaufsparemeter	166
11	Zu Kap. 9 im Handbuch: Information und Kommunikation.....	168
11.1	Integration des Projekts	168
11.2	Dokumentation	170
11.3	Werbung für das Projekt	172
11.4	Motivation	173
12	Zu Kap. 10 im Handbuch: Projektabschluss	174
13	Schlusswort	174

Einleitung

Nachdem in Teil A dieser Arbeit ein Arbeitsverständnis von Projektmanagement entwickelt und in Teil B der Forschungsprozess in der hier relevanten Organisation reflektiert worden ist, geht es in diesem Teil der Arbeit darum, aufzuzeigen, wie das in Teil D vorliegende Projektmanagement-Handbuch entstanden ist. Zur Unterstützung der Einführung von Projektmanagement sind in dem Unternehmen, um das es hier geht, von der Autorin Daten zur unternehmens- und Projektsituation erhoben worden (s. auch Teil B). Die Interpretation der Forschungsergebnisse führt zu Annahmen über relevante Inhalte und über zu vermittelnde Kenntnisse in dem Handbuch. Somit ist dieser Teil der Arbeit als eine weitere Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis in Bezug auf die Begleitung des Unternehmens bei der Einführung von Projektmanagement zu verstehen.

Zunächst wird zur Verdeutlichung der Unternehmenssituation, in die die Projektarbeit eingebettet ist, eine allgemeine Beschreibung des Unternehmens geliefert (Kap.1). Dann folgt eine Erläuterung allgemeiner Aspekte, die mit der Erstellung des Handbuchs verbunden sind (Kap.2). In den Kapiteln 3 bis 10 werden einzelne Ergebnisse aus dem Projektgeschehen des Unternehmens mit knappen Thesen zum Projektmanagement zusammengeführt, um zu zeigen, auf welcher Grundlage Struktur, Inhalt und Text des Handbuchs zustande kamen.

1 Das Unternehmen

1.1 Kriterienorientierte Beschreibung des Unternehmens

In diesem Kapitel wird das Unternehmen auf der Grundlage der Ergebnisse einer fokussierten Organisationsdiagnose beschrieben, wie es sich aus der Beobachterperspektive und in Broschüren zum Leitbild, Mitgliederinformationen usw. selbst darstellt. Die Gegebenheiten des Unternehmens wie Größe, Aufbaustruktur, Führungsstil etc. sind als wichtige Rahmenbedingungen anzusehen, die sich auf die Projektarbeit und die Maßnahmen zur Prozessgestaltung im Projektmanagement auswirken. Aus diesem Grund soll die kriterienorientierte Darstellung zur Verdeutlichung der allgemeinen Unternehmenssituation beitragen. Die Beobachtung und anschließende Bewertung der Unternehmenssituation im Hinblick auf förderliche Rahmenbedingungen für die Projektarbeit orientiert sich grob an den Kriterien aus Weisbords Schubladenmodell (1984). Die Einführung von Projektmanagement im Unternehmen erfolgt vor diesem unternehmensspezifischen Hintergrund und auf der Basis eines bereits seit Jahren bestehenden Beratungsprozesses mit einer Unternehmensberatungsfirma in Hildesheim.

Alter und Größe: Das Unternehmen ist eine Organisation aus dem Bereich der Wohnungswirtschaft und gehört mit z.Zt. ungefähr 100 Mitarbeitern zu den Unternehmen mittlerer Größe. Es kann auf eine mehr als 100jährige Tradition zurückblicken (Gründungsjahr: 1892), an deren Werten das Unternehmen sich auch heute noch orientiert: „Die Gründungsmitglieder kamen aus allen gesellschaftlichen Schichten: Handwerker, Kaufleute, Angestellte, Beamte und Arbeiter. Was sie einte, war das Bemühen, die Wohnversorgung der Bevölkerung zu verbessern“ (Quelle: Leitbild des Unternehmens, 1995).

Aufbaustruktur: Das Unternehmen wird von einem Vorstand mit drei Mitgliedern geführt und ist nach dem Prinzip der Linienorganisation strukturiert.

Ziele und Transformationsprozess: Das Hauptgeschäft und die Ziele des Unternehmens liegen im Bereich Wohnen, der sich in unterschiedliche Bereiche unterteilt (Vermietung sowie Bau und Erwerb von Wohnungen, Qualitätsverbesserung des Hausbesitzes, Denkmal- und Milieuschutz). Eine Sparabteilung für Mitglieder der Genossenschaft ergibt einen weiteren Schwerpunkt, durch den sich das Unternehmen von reinen Wohnungswirtschaftsunternehmen abgrenzt. Daneben geht es um Aufgaben aus anderen Bereichen wie Gestaltung von Wohnumfeld und Infrastruktur, Umwelt- und Ressourcenschutz oder Stadtentwicklungs- und Sozialpolitik.

Das grundsätzliche Ziel des Unternehmens ist es, den Mitgliedern der Genossenschaft angemessene Leistungen zu angemessenen Preisen zur Verfügung zu stellen, so dass diese Ausfüllung der Geschäftstätigkeiten insbesondere unter der Berücksichtigung der Kundenwünsche erfolgt.

Führung: In dem Unternehmen wird ein kooperativer Führungsstil gelebt, der sich auf flache Hierarchien stützt. Durch Zielvereinbarungen als Führungsinstrument werden Top-Down-Methoden mit dem Prinzip der Mitarbeiterpartizipation ergänzt. Durch die begonnene Projektarbeit rückt die Mitarbeiterbeteiligung besonders in den Vordergrund, so dass sich ein Wandel in den Methoden der Unternehmensführung hin zum Bottom-Up-Prinzip abzeichnet.

Philosophie: Zwar haben sich die Rahmenbedingungen seit Gründung des Unternehmens geändert, aber die Zielrichtung auf genossenschaftlicher Basis und die Betonung der sozialen Einstellung ist bis heute aktuell. So wird ein inneres Gleichgewicht der Abstimmung von Unternehmensinteresse und den Zielen von Genossenschaftsmitgliedern und Mitarbeitern angestrebt, sowie ein äußeres Gleichgewicht von wirtschaftlicher Verantwortung für das Unternehmen und sozial verantwortlicher Wohnungswirtschaft. Diese Grundsätze sind in einem Leitbild schriftlich fixiert.

Mitarbeiter: Die Mitarbeiter des Unternehmens, die zum großen Teil aus dem kaufmännischen und technisch-handwerklichen Bereich kommen, werden als wichtige Ressource angesehen und mit verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen gefördert. Die Berücksichtigung ihrer Interessen wird umgesetzt durch eine

Orientierung an ihren Bedürfnissen. Die Grundsätze sind: Einbeziehen der Mitarbeiterpotenziale durch Projektarbeit, selbstverantwortliches Arbeiten in einer flexiblen Organisation, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit, Gewährleisten einer hohen Arbeitsplatzsicherheit, regelmäßige externe und interne Weiterbildung, Qualifikationssicherung, Qualitätszirkelarbeit, ISO-Zertifizierung, gleiche Chancen und Rechte für weibliche und männliche Organisationsmitglieder.

Veränderungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen: Das Unternehmen wird seit Jahren von einer Unternehmensberatungsgesellschaft in einem Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozess begleitet. Die positiven Auswirkungen dieser Prozessbegleitung erstrecken sich auf die gesamte Unternehmenskultur, den Führungsstil, Umstrukturierungsmaßnahmen, Teamentwicklung und Mitarbeiterqualifikation, die Kundenorientierung etc.. Das Unternehmen folgt konsequent einer zukunftsorientierten Geschäftspolitik mit innovativer Ausrichtung.

- Als gravierendste Veränderung in den letzten Jahren kann die Umstrukturierung des Mieterzentrums im Frühsommer 1996 angesehen werden, die für die Mitarbeiter Veränderungen durch multifunktionale Arbeitsplätze, integrierte Sachbearbeitung und Sachbearbeitung im Team zur Folge hatte.
- Diese Umstrukturierung zog Anfang 1999 eine Änderung der Kunden-Öffnungszeiten nach sich, nach der ein Ansteigen der Fluktuationsrate von Mitarbeitern insbesondere im Mieterzentrum zu beobachten war.
- Mit der Schaffung eines Neukundenzentrums im Frühjahr 2001 erfolgte eine weitere Umstrukturierung der Arbeitsorganisation.
- Die Fluktuation führte im Unternehmen zu Mehrbelastungen, zu allgemeiner Unruhe und Unzufriedenheit sowie zu Befürchtungen wegen des Verlusts von personellem Wissen. Die Suche nach Lösungen für dieses Problem führte im Herbst 2001 schließlich zur Veranstaltung einer

Zukunftskonferenz (ZK), die als Beginn der Projektarbeit und damit als Einleitung weiterer Veränderungsmaßnahmen anzusehen ist.

1.2 Projektrelevante Bewertung der Unternehmenssituation

Insgesamt ist der Entwicklungsgrad der Organisation als Voraussetzung für die Einführung von Projektmanagement als günstig zu bezeichnen. Das Unternehmen setzt sich laut der Befragten deutlich von anderen Arbeitgebern ab, was sowohl den Umgang miteinander als auch zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern betrifft. Gerade das positive Arbeitsklima wird von allen Befragten geschätzt und als wichtiger Motivations- und Identifikationsfaktor beurteilt.

Die Größe des Unternehmens hat zur Folge, dass sich viele Mitarbeiter untereinander kennen, was sich sowohl förderlich auf das kollegiale Arbeiten in den Projektgruppen als auch auf das Präsentieren bzw. die Diskussionen in der Steuerungsgruppe auswirkt. Die baulichen Gegebenheiten unterstützen zudem den Kontakt untereinander, denn der größte Teil des Unternehmens befindet sich an einem Ort, so dass das Kerngeschäft - bestehend aus den Bereichen Sparen, Miete und Buchhaltung - eng beieinander liegt. Das Arbeiten am PC oder Schreibtisch lässt es notwendig werden, sich zwischendurch zu bewegen und durch das Haus zu gehen, so dass man sich auf den Fluren trifft und in informellen Gesprächen die Arbeitsbeziehungen und den Austausch von Ideen, Gedanken etc. fördert.

Trotz der Fluktuation, die sich aus Sicht des Unternehmensberaters nicht als extrem darstellt, befindet sich das Unternehmen in einem wirtschaftlich gesunden Zustand und wird laut der Befragten von seinen Mitarbeitern als fortschrittlich und innovativ beurteilt. Dies ist auch im Zusammenhang mit der Identifikation der Mitarbeiter zu sehen: Das Unternehmen habe eine Vorreiterstellung am Hamburger Wohnungsmarkt inne, auf die die Mitarbeiter stolz seien, und man stehe hinter den Entwicklungen der letzten Jahre. Die Möglichkeiten der Beteiligung an der Zukunftsgestaltung des Unternehmens und die Verantwortungsübertragung werden - verstärkt seit der veranstalteten Zukunftskonferenz - von den Mitarbeitern wahrgenommen und geschätzt. Die Arbeit wird als anspruchsvoll und vielfältig erlebt, wobei eine entsprechende Anerkennung der

Leistungen wahrgenommen wird. Laut der Befragten sind dies Gründe dafür, dass die Identifikation mit dem Unternehmen - und damit auch die Motivation zur Beteiligung am Projekt in starkem Maß gegeben seien.

In Bezug auf das Thema Führung sind in den Interviews positive Bewertungen die Regel: Hinsichtlich der Managementtechniken habe das Unternehmen eine Vorreiterstellung inne, die im Leitbild verankerte kooperative Führung würde tatsächlich gelebt und der allgemeine Führungsstil sei vom kooperativen Miteinander geprägt, so dass für die Projektarbeit keine diesbezüglichen Probleme gesehen werden. Aus Beobachterperspektive sind keine nennenswerten mikropolitischen Taktiken oder Machtkämpfe ersichtlich, die für die Projektarbeit hinderlich sein könnten. (Diese Gegebenheiten begründen, dass das Thema Führung, das in der praxisorientierten Projektmanagement-Literatur oftmals mit einbezogen wird, im Handbuch für dieses Unternehmen nicht auftaucht.)

Hinsichtlich unterstützender Mechanismen zeigen die Beobachtungen und Befragungen, dass die Arbeitsplatz- und Raumausstattung sowie technische Hilfsmittel und Medien auf dem neuesten Stand gehalten und auch ältere Mitarbeiter an Neuerungen herangeführt werden. Im Hinblick auf die Arbeitsweise im Unternehmen werden von einigen Interviewpartnern Einheitlichkeit und Checklisten-Denken als positiv erachtet, auch wenn zwei der Befragten äußern, dass man sich im Unternehmen gerne an Formularen und Standards orientiere, wodurch in manchen Arbeitsabläufen Flexibilität eingebüßt werde. Die Alltagsarbeit ist so organisiert, dass jeder jeden vertreten kann und - wie ein Befragter es formuliert - es „keine Denke bis zur Tischkante“ gäbe. Auch die im Unternehmen übliche Sitzungskultur kann als förderlich für die Projektarbeit eingestuft werden: Das Protokollieren von Sitzungen und Verteilen innerhalb von drei Tagen, Pünktlichkeit zu den Treffen, gleiches Rederecht sowie die Verbindlichkeit von Vereinbarungen sind Selbstverständlichkeiten in der Arbeitsweise, die sich im Unternehmen bewährt und etabliert haben, so dass sie auf die Projektarbeit übertragen werden.

Aufgrund der genannten Punkte verfügt das Unternehmen insgesamt über die zum Projektmanagement notwendigen Ressourcen und Voraussetzungen. Ein Befragter fasst die förderliche Ausgangslage mit wenigen Worten zusammen: In

den letzten Jahren sei eine gute Unternehmenskultur aufgebaut worden, so dass es eine hohe Bereitschaft gäbe, auf Kritik und Anregungen einzugehen. Entscheidungen und Entwicklungen im Unternehmen hätten bisher immer etwas länger gedauert, seien dafür aber gut durchdacht, begründet und hinterfragt; „es gibt keine Schnellschüsse, das, was rausgegangen ist, ist immer gut angekommen“.

2 Allgemeine Aspekte hinsichtlich der Handbuch-Erstellung

Bevor anhand der Beispiele aus dem Unternehmen begründet wird, welche Projektmanagement-Inhalte im Handbuch aufgenommen worden sind, soll auf einige allgemeine Aspekte in Bezug auf die Erstellung des Handbuchs hingewiesen werden.

2.1 Bewertung der erhobenen Daten

Durch den Forschungsprozess steht zunächst eine kaum überschaubare Datenmenge über das hier relevante Unternehmen zur Verfügung. Für die Erstellung des Handbuchs müssen die vielfältigen Daten inhaltlich sortiert und zu wesentlichen Kernaussagen wieder zusammengefasst werden, die dann als Orientierung bei der Auswahl der Themenschwerpunkte für das Handbuch fungieren. Zur Strukturierung der Daten gilt es einige Relevanzkriterien zu entwickeln, mit deren Hilfe die Beobachtungen im Unternehmen bewertet werden. Nach einer inhaltlichen Sortierung der Antworten dienen folgende Fragen als Kriterien zur Interpretation und Bewertung der Daten:

- Wo ist die Sichtweise der Befragten übereinstimmend?
- Wo stimmen sie nicht überein, wo gibt es Widersprüchlichkeiten?

- Was ist „auffällig“ im Sinne von „abweichend“ von üblichen, in der Literatur beschriebenen Vorgehensweisen im PM?
- Was verweist auf mögliche Probleme im weiteren Verlauf?

Ausgehend von den Beobachtungen wird ein Bild des Unternehmens entworfen, wie es etwas sieht, macht, nicht macht etc.. Daraus leiten sich die Annahmen ab, was an PM-Themen für das Unternehmen passend erscheint.

2.2 Ansprüche und Vorgaben

Allgemeingültigkeit und Spezifität: Insgesamt gibt es im Unternehmen kaum theoretische Vorkenntnisse oder praktische Erfahrungen im Projektmanagement. Allerdings haben die Projektleiter im Januar/ Februar 2002 an einem Seminar über Projektmanagement teilgenommen, so dass die Projektbeteiligten nun über einen unterschiedlichen Kenntnisstand verfügen. Der angestrebte Zweck des Handbuchs ist deshalb, gerade den Beginn des Projektmanagements zu unterstützen und den Gleichklang der Projektgruppen zu ermöglichen. Daraus ergibt sich, dass ein großer Teil des Handbuchs allgemeines Grundlagenwissen vermittelt, das auch für zukünftiges Projektmanagement in diesem Unternehmen relevant erscheint. So muss das Handbuch eine Balance berücksichtigen, bei der zum einen ein allgemeines und grundlegendes Verständnis von Projektmanagement vermittelt wird, zum anderen aber situative Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigt werden. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet, in dem Handbuch Beispiele des derzeitigen Vorgehens anzuführen; im Vordergrund steht die Absicht, einen Leitfaden zur Gestaltung der Projektarbeit im Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Vorgaben: Die Vereinbarung über das Handbuch ist mit nur wenigen Vorgaben wie z.B. seinem Zweck verbunden gewesen (s. Teil B, Kap. 2.3). Um die Prozessgestaltung zu unterstützen, ist es zunächst als Leitfaden für die Steuerungsgruppe gedacht, doch im weiteren Verlauf ergibt sich, dass der Leserkreis auf alle Projektbeteiligten erweitert wird, so dass bei der Vermittlung der Inhalte der minimale Kenntnisstand als Bezugspunkt dient. Hierdurch und

durch die Vermittlung eines systemtheoretisch basierten Verständnisses ergibt sich der Umfang des Handbuchs, da es eben nicht darum gehen soll, lediglich Methodenwissen oder Techniken zu vermitteln, sondern eine umfassende Prozessgestaltung zu ermöglichen.

Begrifflichkeiten: Durch die Teilnahme an dem Seminar sind den Projektleitern einige Begriffe aus dem Projektmanagement bekannt. Um eine gemeinsame Begrifflichkeit zu entwickeln und die Anschlussfähigkeit des Wissens zu ermöglichen, nimmt das Handbuch diese Begriffe auf, versucht aber ihre Verwendung (z.B. bei den Planungsinstrumenten, Kap. 8 in diesem Teil) zu differenzieren.

Bedürfnis nach Sicherheit: In den Befragungen wird das Bedürfnis nach Sicherheit und klarer Orientierung bzgl. eines „korrekten“ Vorgehens im Projekt deutlich. Das Handbuch will mit seinen Inhalten darauf reagieren, jedoch ist dabei der folgende Aspekt relevant: Vorgaben im Sinne von „einzig richtigen“ Maßgaben oder gar Bewertungen sollen vermieden werden, um den Projektbeteiligten nicht im Nachhinein das Gefühl zu vermitteln, dass sie etwas „falsch“ gemacht hätten. (So empfinden es einige Befragte, als sie auf dem Projektmanagement-Seminar erfahren, wie eine Zusammensetzung der Projektgruppen aussehen sollte, nachdem dies allerdings im Unternehmen bereits erfolgt war.) Deswegen sind einerseits einige Textstellen im Handbuch aufgenommen, die das Vorgehen des Unternehmens aufnehmen und damit bestätigen. Andererseits werden stellenweise - im Sinne einer produktiven Irritation - auch alternative Möglichkeiten der Vorgehensweise aufgezeigt, wie sie sich aus der Beobachterperspektive als sinnvoll für das Unternehmen erweisen.

Theorie und Praxis: Gerade an Punkten, bei dem das unternehmensspezifische Vorgehen sich von dem in der Literatur beschriebenen unterscheidet, zeigt sich die Spannung zwischen Theorie und Praxis. Um die Anschlussfähigkeit der Handbuch-Empfehlungen für die Leser zu erhöhen, werden Anpassungen für das Unternehmen vorgenommen bzw. die Gestaltungsvorschläge nach Größe des Projekts o.ä. differenziert (explizit in den Unterkapiteln 5.3.2, 6.4.2, 7.6.2, 7.7.1 und 8.2.3). Dies soll dem Unternehmen ermöglichen, das bisherige eigene

Vorgehen zu reflektieren und mit den Empfehlungen abzugleichen sowie die weiteren Schritte auf die eigene jeweilige Situation zuzuschneiden.

Layout: Die Gestaltung des Handbuchs folgt insgesamt der Absicht, darauf einzuwirken, dass das Handbuch als Arbeitsbuch benutzt wird. Aus diesem Grund ist eine Formatierung mit Platz für Notizen am äußeren Blattrand gewählt, so dass Raum für eigene Gedanken und Anmerkungen zur Verfügung steht. Auch die Checklisten dienen diesem Zweck, da mit ihrer Hilfe das eigene Vorgehen überprüft oder geplant werden kann.

Die Leserfreundlichkeit soll dadurch erhöht werden, dass das Handbuch nicht unbedingt von vorn bis hinten durchgelesen werden muss, sondern der Leser mit Hilfe von kurzen Stichworten am Rand, der Kurzfassungen an jedem Kapitelbeginn (außer Kap. 1) sowie dem Stichwortverzeichnis jeweils entscheiden kann, für welche Inhalte er sich momentan interessiert. Die Lesehinweise vor dem Inhaltsverzeichnis geben den Lesenden eine diesbezügliche Orientierung.

Aufbau und Struktur: Aufgrund der Tatsache, dass die Projektarbeit bereits begonnen hat, ist die Struktur des Handbuchs so gewählt, dass sie im Aufbau grob dem üblichen Phasenverlauf im Projektmanagement folgt. Die Überschriften der Kapitel 2, 5, 7 und 10 lauten wie die Phasen im Projekt (Definitionsphase, Start, Durchführung, Abschluss). Dies soll dem Leser ermöglichen, ohne vorheriges Durcharbeiten des gesamten Handbuchs auch dort mit dem Lesen zu beginnen, wo sich das Projekt gerade befindet, sowie den jeweiligen Stand im eigenen Projektverlauf zu bestimmen. Die Kapitel folgen also dem Phasenverlauf, wobei die jeweils nachstehenden Kapitel (3 und 4; 6; 8 und 9) inhaltlich diesen Phasenabschnitten zugeordnet werden. Während diese Phasenstruktur im Projektmanagement ausführlicher in Kapitel 1 behandelt wird, erfolgt eine Erklärung zur Struktur des Handbuchs in Abschnitt „Gliederung“ unter „Lesehinweise“.

Ziel und Inhalte der einzelnen Kapitel des Handbuchs werden nun in diesem Teil ab Kap. 3 näher erläutert, wobei die Schilderungen um einer besseren Nachvollziehbarkeit willen der Gliederung des Handbuchs folgen.

3 Zu Kapitel 1 im Handbuch: Grundlagenwissen

In den Interviews sind von mir Fragen nach Vorerfahrungen sowie nach Einstellungen zum Projektmanagement gestellt worden. Die Antworten machen deutlich, dass bisher zwar einzelne Vorhaben in einer projektähnlichen Weise im Unternehmen umgesetzt worden sind, dass jedoch zum Zeitpunkt der Befragungen keine Erfahrung im Projektmanagement besteht, das nun durch die Arbeit an vier Projekten erforderlich geworden ist. Lediglich einer der Befragten hat praktische Vorerfahrungen, die er bei seinem früheren Arbeitgeber gewonnen hat, bei zwei anderen bestehen geringe theoretische Kenntnisse, die ihnen in ihrer Ausbildung vermittelt worden waren.

Ausgehend von dieser Situation erscheint es sinnvoll, zunächst ein einleitendes Kapitel voranzustellen, in dem Grundbegriffe geklärt und ein Verständnis von Projektmanagement vorbereitet werden, das durch die weiteren Ausführungen im gesamten Handbuch vertieft werden soll. So beziehen sich die Kapitel 1.2.1, 1.2.2, 1.4 und 1.5 im Handbuch deshalb auf grundlegende und allgemeingültige Aspekte von Projektmanagement, während in Kap. 1.2.3 und 1.3 die unternehmensspezifische Situation bzw. der Kenntnisstand der Projektbeteiligten über Projektmanagement berücksichtigt wird.

3.1 Vermittlung eines systemischen Verständnisses

Die Komplexität im Projektgeschehen wird vielfach unterschätzt, was zu vereinfachenden und wenig angemessenen Gestaltungsmaßnahmen führt. Aufgrund der vielen Handlungsdimensionen und Einflussfaktoren empfiehlt sich für Projektmanagement eine Herangehensweise, bei der Komplexität nicht reduziert wird, sondern die die vielen Aspekte gleichzeitig im Blick behält.

Aufgrund einiger Informationen zu den Vorerfahrungen und Einstellungen bzgl. Projektmanagement erscheint die Vermittlung insbesondere einer systemischen Gestaltungsweise für dieses Unternehmen geeignet und sinnvoll.

- Besonders diejenigen Projektthemenschwerpunkte, die in den Projektgruppen „Mitarbeiter“ und „Organisation“ bearbeitet werden sollen, sich also unmittelbar auf alle Mitarbeiter und die Arbeitsorganisation auswirken, bedürfen einer Herangehensweise, die die Interessen dieser Stakeholder berücksichtigen und für eine Akzeptanz der Vorhaben Vorsorge leisten.
- Die Mehrzahl der Mitarbeiter stammt aus dem kaufmännischen oder handwerklichen Bereich, so dass organisationstheoretische Kenntnisse nicht vorausgesetzt werden können.
- Einerseits ist laut der Befragten die Einstellung dem Projekt gegenüber insgesamt sehr positiv und zuversichtlich. Ein projektexterner Mitarbeiter begründet seinen Optimismus z.B. mit den Erfahrungen der letzten Jahre im Unternehmen: „Das, was angepackt wird, läuft auch. Es wird viel getan, dass es läuft. Man überlegt alles sehr gut“. Andererseits kommt in einigen Antworten auch das Wissen um mögliche Schwierigkeiten im Projektmanagement zum Ausdruck: Gerade in der Anfangsphase nach der Zukunftskonferenz seien auch Skepsis und Zweifel dahingehend geäußert worden, ob die erarbeiteten Ergebnisse der Projektgruppen ernst genommen und tatsächlich umgesetzt würden („Wer weiß, nachher wird es eh' abgeblockt“). Zudem bestehen bei den Befragten die Erwartungen, dass man die Gründe für die Fluktuation im Mieterzentrum genau analysiert und Lösungen dafür erarbeitet, sich also eine ganzheitliche Herangehensweise vorstellt.

- Zwei Befragte sagen, dass sie durch das Projektmanagement-Seminar¹⁴, das Anfang des Jahres 2002 von einigen Projektmitgliedern besucht worden ist, eine Vorstellung von Netzplantechniken u.ä., „so eine Art Waschzettel“ zum Vorgehen entwickelt hätten. Durch diese Begriffswahl und weitere Antworten aus den Interviews sowie durch das Sichten der Unterlagen entsteht der Eindruck, dass das Seminar bei den Teilnehmern möglicherweise ein betriebswirtschaftlich orientiertes Verständnis geprägt hat. Dies jedoch birgt die Gefahr für das Unternehmen, Projektmanagement auf detaillierte Planungen, Kosten-Nutzen-Berechnungen, Formularwesen zu reduzieren oder auf „richtige Patentrezepte“ abzustellen.

Diese Antworten verweisen auf die Möglichkeit, dass überzogene Hoffnungen und falsche Erwartungen im Hinblick auf die „Machbarkeit“ zu Schwierigkeiten im Projektverlauf führen könnten. Aus diesem Grund wird insbesondere in Kap. 1.2.3 im Handbuch auf die Notwendigkeit einer umfassenden Herangehensweise hingewiesen, wie sie durch eine systemtheoretische Sichtweise erforderlich wird. Wegen der Annahme, dass für den an der praktischen Vorgehensweise interessierten Leser sozialwissenschaftliche Theorien wenig gewinnbringend sind, werden Begriffe und Erklärungen aus der Systemtheorie (z.B. „Autopoiese, Kontextsteuerung nicht-trivialer sozialer Systeme“ etc.) im Handbuch vermieden. Statt dessen wird diese Denk- und Sichtweise mit dem Begriff „erfolgsorientiertes Projektmanagement“ umschrieben. So lautet es im Handbuch:

¹⁴ Auf diesem Seminar werden allgemeine, eher unspezifische Inhalte zum Thema vermittelt, so dass die Seminarteilnehmer einen Überblick über relevante Aspekte gewinnen. Die Durchsicht der Seminarunterlagen lässt vermuten, dass eher ein klassisches Verständnis von Projektmanagement vermittelt worden ist: Das umfangreichste Kapitel ist den Aspekten Planung, Steuerung und Kontrolle gewidmet, während die Themen Teamführung und -entwicklung sowie Kommunikation im Projekt auf wenigen Seiten zusammengestellt sind. Bereits das Bild auf der Titelseite der Seminarunterlagen - ein fotografischer Blick auf Lenkrad und Armaturen eines Autos - ruft Assoziationen hervor, die eher an Maschinensteuerung und eine Verlaufskontrolle mit lediglich „harten“, objektiven Parametern denken lassen.

„Damit gewinnen für ein erfolgsorientiertes Projektmanagement Steuerungsmaßnahmen an Bedeutung, die sich besonders auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen bzw. der sozialen Prozesse beziehen.“ (Handbuch, S. 187)

Dahinter steht die Absicht, die Projektteilnehmer für eine Sichtweise zu sensibilisieren,

- in der Projektmanagement als umfassendes und komplexes Geschehen gesehen wird, für das es zwar nützliche Instrumente und Methoden, aber keine Patentrezepte gibt,
- bei dem neben den Instrumenten die Gestaltung der Rahmenbedingungen und der sozialen Prozesse eine entscheidende Rolle spielt, und
- dass durch das Wissen um Schwierigkeiten und der gleichzeitige Blick auf die vielfältigen Aspekte und Dimensionen Projekterfolg wahrscheinlicher wird, aber nicht garantiert werden kann.

Dies soll auch in den folgenden Sätzen zum Ausdruck kommen:

„Vielmehr müssen bei der Gestaltung des projektrelevanten Miteinanders soziale und psychologische Aspekte, wie Einstellungen, Verhalten oder Emotionen mitberücksichtigt werden (vgl. Mees, 1995, S. 34f). (...) Es ist also eine ganzheitliche Sichtweise auf den Prozess notwendig, die die unterschiedlichen Aspekte und Herangehensweisen zu einem professionellen Projektmanagement zusammenführt. (...) Nur wenn Projektarbeit von den Verantwortlichen nicht auf sachlich planerische Aspekte reduziert sondern in dieser Komplexität verstanden wird, lässt sich der Prozess erfolgreich gestalten.“ (Handbuch, S. 187 -188)

Die systemtheoretische Herangehensweise soll jedoch nicht nur in diesem Kapitel verständlich werden, vielmehr orientieren sich auch die Inhalte in den weiteren Kapiteln an dieser Sichtweise. Hierdurch begründen sich die Empfehlungen hinsichtlich der Koordinierungsaufgaben, der Informations- und Kommunikationstätigkeiten, dem Einbeziehen einer konstruktivistischen Sichtweise, Berücksichtigung der Sozialdynamiken im Projekt usw.. Diese Themen werden in den Kapiteln näher ausgeführt.

3.2 Zu Projektarten und Projektformen

Projektarten lassen sich nach Größe, Komplexität, den Rahmenbedingungen und dem Inhalt des Projekts sowie nach seiner Organisationsform unterscheiden. Diese Kriterien spielen eine entscheidende Rolle für die grundlegenden Bedingungen, unter denen die Projektarbeit stattfindet, so dass sie auch die Gestaltungsmaßnahmen beeinflussen (s. auch Teil A, Kap. 3.4).

Die Unterscheidungen der Projektarten (Handbuch, Kap. 1.3) nach Projektgröße, -komplexität oder den Rahmenbedingungen sollen die Inhalte des Handbuchs auch für zukünftige Projekte in diesem Unternehmen nutzbar machen, die sich im Umfang und Vorgehen von den aktuellen unterscheiden können. (Dafür wird ergänzend an verschiedenen Stellen im Handbuch erwähnt, was bei größeren oder kleineren Projekten anders gemacht werden kann, z.B. in Kap. 4.4, 5.3.2 u.a.).

Auf der Zukunftskonferenz im Oktober 2001 haben sich vier Themenschwerpunkte ergeben, die in den jeweiligen Gruppen „Mitarbeiter“, „Organisation“, „Dienstleistungen“ und „Marktbeobachtung“ bearbeitet werden. Das heißt, dass die inhaltlichen Aufgaben sehr differieren und somit verschiedene Herangehensweisen sinnvoll sein können, so dass die Unterscheidung von drei Projektarten eine Hilfe bei der Einschätzung grundsätzlicher Bedingungen je nach Projektart sein kann (s. Teil D, Abb. 3, S 190): Während bei Investitionsprojekten, die sich durch den Erhalt oder die Modernisierung der Baubestände oder einer technischen Neuausstattung der Arbeitsplätze ergeben können, der Schwerpunkt auf einer detaillierten Planung oder Einführung und Inbetriebnahme technischer Geräte liegen kann, stehen demgegenüber bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen oder Veränderung von Ablaufstrukturen Maßnahmen zur Akzeptanzerhöhung bei den Betroffenen (Kunden oder Mitarbeiter) im Vordergrund.

Auch wenn sich das Unternehmen bereits auf der Zukunftskonferenz für die Matrix-Projektorganisation entschieden hatte, werden im Handbuch alle drei möglichen Projektorganisationsformen kurz beschrieben. Gerade in der Abgrenzung der Formen zueinander sollen die spezifischen Probleme deutlich

werden, denn so können die Projektteilnehmer und -verantwortlichen erkennen, welche Herausforderungen durch die gewählte Form auf sie zukommen. Anhand der Kurzbeschreibung der Stabs-Projektorganisation kann das Unternehmen wiedererkennen, in welcher Form es bisherige Projekte durchgeführt hat (kleine Projekte ohne zusätzliche Entscheidungsbefugnisse), und ein Gespür für den Unterschied zur jetzigen Vorgehensweise bekommen.

3.3 Phasenstruktur im Projekt

Ein Projekt wird in verschiedene Phasen unterteilt, die mit Hilfe von Meilensteinen - zur Bündelung von Ressourcen durch Entscheidungen - untereinander abgegrenzt werden (s. auch Teil A, Kap. 3.2).

Kap. 1.4 im Handbuch greift den Aspekt der zeitlichen Struktur eines Projekts auf. In den Interviews werden von den Befragten Begriffe wie „Projektlebenszyklus“ oder „Meilensteine“ genannt, d.h. dass sie wissen, dass Projekte durch ein definiertes Ende gekennzeichnet sind. Dennoch fällt im Zeitraum der Befragungen auf, dass keine Zeitstruktur für das Projektvorgehen entwickelt worden ist und bei den Interviewpartnern Fragen nach dem weiteren Vorgehen, einer ungefähren Zeitdauer etc. auftauchen (s. auch Kap. 8 in diesem Teil). Zur Erklärung für die fehlende Zeitplanung heißt es, man sei noch nicht so weit, dass man einen Zeitplan entwickeln könne; andererseits aber werden die für Ende Mai 2002 geplanten Präsentationen der ersten Projekt-Ergebnisse (Zielvorstellungen) bereits als Meilenstein angesehen. Aus Beobachterperspektive scheinen nicht alle Beteiligten über eine zeitliche Orientierung zu verfügen, was sich möglicherweise verstärkend auf den Motivationsverlust zweier Projektteilnehmer ausgewirkt haben könnte. Zur unterstützenden Orientierung werden deshalb im Handbuch die Phasen genannt und in einer Abbildung (Handbuch, S. 192, Abb. 4) schematisch dargestellt.

4 Zu Kapitel 2 im Handbuch: Konzeptphase

Der Inhalt des 2. Kapitels im Handbuch bezieht sich auf den Beginn eines Projekts, der sich oft nicht genau bestimmen lässt, sondern sich aus Situationen oder Problemen entwickelt, die meist seit längerem bestehen und für die nun auf eine spezielle Weise Lösungen gesucht werden sollen.

4.1 Analyse der Projekt-Ausgangssituation

Weil die Ausgangslage eines Projekts, die sich sehr unterschiedlich gestalten kann, erheblichen Einfluss auf das gesamte Projektgeschehen hat, sind Analysen zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für das Vorgehen im Projektmanagement unerlässlich.

In dem hier beschriebenen Unternehmen stellt sich ein Handlungsbedarf dadurch ein, dass nach einer Zeit der Umstrukturierungen die Fluktuationsrate im Unternehmen, insbesondere im Bereich Mieterzentrum, vergleichsweise stark ansteigt. Dies führt in einigen Arbeitsbereichen zu Mehrarbeit, da die Arbeit der fehlenden Kollegen mit übernommen werden muss und gleichzeitig mehrere neue Organisationsmitglieder gesucht, eingestellt sowie eingearbeitet werden müssen.

Zunächst wird nach alternativen Management-Konzepten (vertragliche Regelungen) zur Bindung von Mitarbeitern gesucht; doch in Gesprächen zwischen dem Vorstand und dem Unternehmensberater einigt man sich darauf, eine extern moderierte Zukunftskonferenz (ZK)¹⁵ zu veranstalten, die die Einführung von Projektmanagement im Unternehmen nach sich ziehen soll. Zu dieser ZK, die im Oktober 2001 stattgefunden hat, werden Key-Player des Unternehmens eingeladen, um gemeinsam und hierarchieübergreifend Probleme zu diskutieren bzw. Zielsetzungen zu entwickeln, die in der Folgezeit von vier Projektgruppen bearbeitet werden sollen. Der Beginn des Projekts ist also auf die

¹⁵ Ausführlicher zur Zukunftskonferenz und deren Grundprinzipien siehe Weisbord/ Janoff, 2001.

Zukunftskonferenz zurückzuführen, in der eine tiefgreifende Analyse der Unternehmenssituation stattfindet, aus der sich die zu bearbeitenden Themen ergeben. Da auf dieser ZK Fragen zur Entwicklung des Unternehmens, den Rahmenbedingungen, dem Ist- und Soll-Zustand sowie zur Projektorganisation bearbeitet und dokumentiert werden, stellt dieser Beginn eine von mehreren Möglichkeiten für einen Projektbeginn dar. Um auch für zukünftige Projekte in diesem Unternehmen eine Vorgehensweise zur Verfügung zu stellen, wird in Kap. 2 alternativ dazu der Beginn über eine Konzeptphase vorgestellt, in der ebenso Überlegungen zur Ausgangssituation und zu Rahmenbedingungen erfolgen und die Grundlage für die Zielfindungsphase bilden.

„Die Konzeptphase dient dazu, Ideen in erste Vorüberlegungen oder Vorstudien für ein Projekt umzuwandeln.“ (Handbuch, S. 194)

4.2 Vorerfahrungen

So wie die Ausgangslage und die Problemwahrnehmung beeinflussen auch Vorerfahrungen und Einstellungen in Form von positiven oder negativen Gefühlen gegenüber der Projektarbeit die Motivation und das Verhalten der Projektbeteiligten (s. dazu auch Teil A, Kap. 5.2.3).

Die Fragen zur Projektentstehung werden von allen Interviewpartnern einheitlich beantwortet, was darauf hindeutet, dass die Auslösesituation oder Problematik von allen Befragten ähnlich wahrgenommen wird. Als Gründe für die erhöhte Fluktuation in den letzten zwei bis drei Jahren insbesondere im Mieterzentrum werden sowohl individuelle als auch strukturelle Aspekte genannt (persönliche Gründe wie Schwangerschaft oder der Wunsch nach Weiterbildung); die meisten sehen aber auch einen Zusammenhang mit den Umstrukturierungen bzw. der Änderung der Kundenöffnungszeiten, weil diese zu einer stark erhöhten Arbeitsbelastung und ungünstigen Arbeitsbedingungen (Großraumbüro mit viel Unruhe und starker Geräuschkulisse) geführt habe. Die Einladung zur Zukunftskonferenz wird von den Beteiligten als Signal wahrgenommen, gemeinsam im Unternehmen an Lösungen für dieses Problem zu arbeiten, was sich positiv auf die Motivation und Teilnahmebereitschaft auswirkt: Die ZK wird

nach Einschätzung der Befragten von allen Mitarbeitern als ein Lösungsweg für das Fluktuationsproblem betrachtet. Die Veranstaltung wird jedoch nicht ausschließlich in diesem Zusammenhang gesehen, sondern als Maßnahme der weiterführenden Zukunftsgestaltung des Unternehmens bewertet. Ein Befragter, der seit einigen Jahren im Unternehmen tätig ist, äußert sich wie folgt: „Die Möglichkeit, Ideen einzubringen ist sowieso im Unternehmen gegeben, aber das ist durch die ZK in den Vordergrund gerückt - auch für die, die nicht dabei waren“.

Der Beginn der Projektarbeit und die Einstellung zum Projekt sind somit stark positiv durch das Erleben auf der Zukunftskonferenz geprägt. Was den Teilnehmern an der ZK wichtig ist, lässt sich zusammenfassend mit Stichworten benennen wie: Erweiterung der Sichtweisen, Kommunikation, Spaß, Zusammengehörigkeitsgefühl, das Gefühl, gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten; die gemeinsame Erfahrung der ZK und die gebündelte Ideensammlung haben so die Themenfindung und den Einstieg in die Projektarbeit erleichtert.

So werden also durch die derzeitige Projektarbeit im Unternehmen wichtige Erfahrungen gesammelt, die nicht nur die Wissensbasis der Organisation erweitern, sondern auch als Vorerfahrungen und Einstellungen künftige Projekte beeinflussen. Um die Bedeutung solcher Vorerfahrungen deutlich zu machen, wird auf S. 195 im Handbuch im zweiten Abschnitt darauf hingewiesen und eine Frage dazu in der Checkliste „Konzeptphase“ aufgenommen.

„Wichtig sind hier auch die Sichtweisen der Beteiligten auf das Projekt: Je nach Vorerfahrungen in Projektarbeit (Scheitern oder Erfolg, Anstrengung oder Spaß) können Einstellung und Motivation in Bezug auf das aktuelle Projekt erheblich variieren.“
(Handbuch, S. 195)

4.3 Risikoeinschätzungen

Im Zusammenhang mit dem Projektbeginn verweist das 2. Kapitel auch auf Einschätzungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. zur Machbarkeit, um den Blick bereits im Vorfeld eines Projekts auf diese Fragen zu lenken (Kap. 2.2.2 und

2.2.4). Die Beobachtungen und Befragungen zeigen, dass den Kosten- und Risikofragen weniger Bedeutung zugemessen wird: Die wirtschaftliche Unternehmenssituation zum Zeitpunkt der Beobachtungen ermöglicht und erfordert es, den potentiellen Nutzen nicht allein in monetären Werten zu rechnen, sondern gerade auf den strategischen Nutzen zu setzen, der sich im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen ergeben sollte. Auch wenn nicht genau bestimmt werden kann, was beispielsweise an Kosten für die Projektgruppe „Mitarbeiter“ entstehen wird, so kann dennoch im Vorfeld überlegt werden, ob möglicherweise extern beauftragte Mitarbeiterbefragungen zum Einsatz kommen und was diese kosten würden. Da das Handbuch auch für zukünftige Projekte im Unternehmen zur Verfügung stehen soll, werden auch derartige Fragestellungen als relevant erachtet und im Handbuch aufgenommen, um unabhängig von einer extern begleiteten Zukunftskonferenz die Konzeptphase eines neuen Projekts einläuten zu können.

Das Beispiel einer Projektkonzept-Gliederung (Handbuch, S. 198, Abb. 7) ist zusätzlich zur Checkliste als Überblick und Hilfe dafür gedacht, die relevanten Aspekte zu strukturieren, zusammenzufassen und eine systematische Abarbeitung sowie gezielte Dokumentation zu ermöglichen.

5 Zu Kap. 3 im Handbuch: Projektziele

5.1 Zielformulierung und Zielfindung

Klar formulierte und mit anderen Unternehmenszielen abgestimmte Projektziele stellen eine wesentliche Voraussetzung zur gelingenden Projektarbeit dar. Die Einbeziehung von Mitarbeitern in dialogische Zielfindungs- und Zielformulierungsprozesse stärkt die Bindung an das Projekt (s. auch Teil A, Kap. 5.1.1)

Da in dem hier beschriebenen Unternehmen Zielvereinbarungs-Gespräche mit den Mitarbeitern geführt werden, ist davon auszugehen, dass Führungskräften und

Abteilungsleitern der Umgang mit Zielen, ihren Funktionen und Anforderungen an Ziele geläufig ist. Dennoch wird in Kap. 3 des Handbuchs aus zwei Gründen auf den Aspekt „Ziele“ eingegangen: Zum einen sind keine Abteilungsleiter oder Führungskräfte als Projektleiter gewählt worden, zum anderen lassen die Präsentationen der ersten Zielvorstellungen deutlich werden, dass bei der Entwicklung und Formulierung sowie Priorisierung von Zielen Unterstützung hilfreich sein würde.

Zur Betonung der Bedeutung von Zielen insgesamt werden in Kap. 3.2 des Handbuchs zunächst die Funktionen von Zielen aufgeführt und in Kap. 3.3 darauf hingewiesen, dass Ziele zwar schriftlich festzuhalten, aber auch bei Veränderungen neu zu überdenken und ggfs. zu revidieren sind.

„Ziele sind Vorgaben, die auf den jeweils derzeitigen Kenntnissen und Annahmen basieren. Wenn sich in der Zukunft etwas ändert, müssen diese der neuen Situation angepasst werden. Die Ziele müssen schriftlich festgehalten werden, um das Erreichen der Ziele beurteilen zu können.“ (Handbuch, S. 201)

Mit der Erwähnung zweier Verfahren zur Zielfindung soll einerseits das gewählte Vorgehen in den Projektgruppen - Brainstorming und Metaplan - bestätigt werden, andererseits wird ergänzend die diskursive Methode erwähnt (S. 201 im Handbuch), da sich dieses systematische Verfahren gerade in Bezug auf die Inhalte der Projektgruppen „Marktbeobachtung“ und „Organisation“ oder ähnlicher künftiger Projekthinhalte als sinnvolle Alternative erweisen kann.

Die Erwähnung, dass auch durchaus „utopische“ Ziele erarbeitet werden können, soll Beteiligte künftiger Projekte darin unterstützen, sich in der Phase der Ideensammlung nicht von realen Gegebenheiten beschränken zu lassen, wie es hier in der ersten Zielsammelungsphase z.T. der Fall ist. Da es in den Projekten um die Zukunftsgestaltung des Unternehmens geht, fordert das Management einen weitreichenden Blick, bei dem nicht nur Lösungen für derzeitige Probleme gesucht, sondern potentielle technische, gesellschaftliche u.a. Entwicklungen der nächsten Jahre berücksichtigt werden. Dies wird von den Projektgruppen zunächst jedoch nur teilweise aufgegriffen, so dass im Anschluss an die Präsentationen bei dem ersten Meilenstein eine weitere Phase der Ideengenerierung mit externer,

methodischer Unterstützung angeschlossen wird. Desweiteren werden in Kap. 3.3 im Handbuch die „utopischen“ von den „realistischen“ Zielen abgegrenzt, weil gerade diese Unterscheidung bei der Präsentation der ersten Zielideen nicht getroffen wird. Das führt in der Sitzung der Steuerungsgruppe teils zu Ablehnung der Ideen, teils zu langatmigen Diskussionen darüber, welcher Gedanke hinter der jeweiligen Zielidee steht, was durch eine explizite Abgrenzung und Priorisierung vermieden werden könnte.

Bereits auf der Zukunftskonferenz ist von der Steuerungsgruppe ein Gesamtziel (s. Anhang F) definiert worden, das als Rahmen für die Ideengenerierung in den einzelnen Projektgruppen gilt. Bei der Präsentation der ersten Ziele zeigt sich, dass in den Projektgruppen Ideen zu ähnlichen Themenbereichen entwickelt worden sind. Im weiteren Projektverlauf werden die Ziele durch die Steuerungsgruppe sowohl unter den Projektgruppen als auch mit anderen Vorhaben im Unternehmen und den Unternehmenszielen abgestimmt. Die Erläuterungen zur Zielpyramide in Kap. 3.4 und die Hinweise auf widersprüchliche oder abhängige Ziele in Kap. 3.5 im Handbuch wollen das Verständnis für die Bedeutung dieses Prozessschrittes vertiefen. Aufgrund von zwei Informationen aus den Interviews erfolgt der explizite Hinweis, dass die Zielvorstellungen der unterschiedlichen Organisationsebenen differieren, also Zielkompatibilität hergestellt werden muss: Die Aussage eines Befragten, in der Befürchtungen bzgl. der Kompatibilität von Zielvereinbarungsgesprächen für das Alltagsgeschäft und Engagement im Projekt erkennbar werden, verweist deutlich auf den im Handbuch erwähnten Aspekt der Übereinstimmung der persönlichen Mitarbeiterziele mit den Projektzielen insgesamt. Ein anderer Befragter befindet sich zur Zeit der Interviews in einem Konflikt zwischen zwei Anforderungen: Ein mit seiner Linienvorgesetzten vereinbartes Ziel richtet sich auf den Abbau von Überstunden, die er aber gerade durch die Teilnahme am Projekt nicht „absummeln“ kann, so dass er über den Austritt aus dem Projekt nachdenkt. Um solche - für Mitarbeiter demotivierende - Unvereinbarkeiten durch Regelungen zu vermeiden, ist eine vorherige Bewusstmachung derartiger Widersprüchlichkeiten und eine Detaillierung der Unterziele mit Hilfe der Zielpyramide sinnvoll. So heißt es im Handbuch:

„Eine Bewusstmachung auch der ganz persönlichen Ziele der Mitarbeiter kann eine Steigerung der Motivation bewirken, wenn diese als übereinstimmend mit den Projektzielen erlebt werden.“ (Handbuch, S. 202)

Auch wenn einigen Projektteilnehmern die Kriterien zur Zielformulierung durch das Projektmanagement-Seminar bekannt sind, nimmt Kap. 3.6 des Handbuchs (S. 204) diesen Punkt und die Kurzformel SMART auf:

„Spezifisch (klar, detailliert, was genau will man erreichen?),
Messbar (wie lässt sich die Zielerreichung überprüfen?),
Attraktiv (ist das Ziel anspruchsvoll oder herausfordernd?),
Realistisch (ist das Ziel unter gegebenen Bedingungen erreichbar?),
Terminiert (sind Termine festgelegt, bis wann das Ziel erreicht sein soll?).“

Hiermit soll allen Projektgruppenmitgliedern ermöglicht werden, sich auch an der Zielformulierung zu beteiligen, um sich so besser mit den Vorhaben identifizieren zu können.

6 Zu Kap. 4 im Handbuch: Projektumfeld

6.1 Einflussfaktoren

Die Berücksichtigung der Folgen des eigenen Handelns in der relevanten Umwelt ist im Interesse einer Organisation selbst erforderlich, weil diese Folgen als Reaktion der Umweltsysteme auf das System zurückwirken können (s. auch Teil A, Kap. 3.2 und 5.2.3)

Bei Umfeldanalysen geht es um die Klärung von Einflussfaktoren aller Art, die sich im Vorfeld von Projekten anbietet, aber auch immer wieder im Verlauf erfolgen sollte.

„Veränderungen im Umfeld müssen nicht nur beim Projektstart sondern vielmehr ständig in die Projektsteuerung mit einbezogen werden, so dass bei geänderten Umfeldbedingungen auch die Projektziele überprüft bzw. modifiziert werden müssen.“
(Handbuch, S. 205)

Um sich bereits zu Projektbeginn mit diesen Fragen auseinander setzen zu können, ist dieses Kapitel der ersten Projektphase - noch vor dem eigentlichen Projektstart - zugeordnet. Die Befragungen ergeben, dass keine derartigen Faktorenanalysen möglicher Einflüsse stattgefunden haben. Aus Sicht zweier Befragter sind Umfeldanalysen bis zum Zeitpunkt der Datenerhebungen nicht relevant, da bislang keine konkreten Ziele ins Auge gefasst sind. Da dieser Aspekt von Projektmanagement im Unternehmen also bisher wenig Berücksichtigung findet, wird ihm ein eigenes Kapitel gewidmet, um den Leser mit grundlegenden Kenntnissen vertraut zu machen. Um den Stellenwert von Umfeldanalysen zu verdeutlichen, wird in Kap. 4.2 des Handbuchs zunächst auf Gründe bzw. Vorteile von Umfeldanalysen eingegangen:

„Die zunehmende Dynamik auf den Märkten verlangt von Unternehmen die Fähigkeit, Impulse aus dem Umfeld zu erkennen, aufzugreifen und schnell und flexibel auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Das setzt eine Klärung der projektrelevanten Faktoren bzw. Umwelten voraus. Hierzu dient die Projektumfeldanalyse mit den verschiedenen Interessen- und Betroffenenengruppen.“ (Handbuch, S. 205)

Zur weiteren Orientierung werden in Kap. 4.3 des Handbuchs wesentliche Einflussfaktoren benannt, wobei die Tabelle in Abbildung 9 auf Seite 206 durch die Kennzeichnung mit dem Checklistsensymbol am rechten oberen Kastenrand die systematische Überprüfung der für das eigene Projekt relevanten Faktoren erlaubt. Durch Reflexion dieser Faktoren können mögliche Konflikte mit Betroffenen antizipiert, in ihren Folgen bewertet und für interne Korrekturen der Handlungssteuerung ausgewertet werden. Schließlich werden in Kap. 4.4 des

Handbuchs weitere Orientierungsmöglichkeiten zum Vorgehen, Inhalt und zu den Informationsquellen für Stakeholderanalysen angeboten.

7 Zu Kap. 5 im Handbuch: Projektstart

7.1 Klärung von organisatorischen Aspekten und Rahmenbedingungen

Die Festlegung organisatorischer Aspekte (Zeitstruktur, Kompetenzen und Weisungsbefugnisse etc.) und der Projektrahmenbedingungen (Kommunikations- und Informationskultur, Schnittstellenmanagement, Projektphilosophie etc.) gehört zu den wesentlichen Aufgaben im Projektmanagement, die von Verantwortlichen wie Geschäftsführung und/ oder Steuerungsgruppe zu übernehmen sind (s. auch Teil A, Kap. 5.1).

Während es in der Konzeptphase um Fragen nach den Voraussetzungen für Projektarbeit geht, dient der Projektstart der Klärung von Rahmenbedingungen, Zielen, Kompetenzen und Projektbeteiligten. Dadurch, dass der Beginn des Projekts in diesem Unternehmen auf der Zukunftskonferenz eingeleitet wird, fallen hier die Konzeptphase und der Projektstart zusammen, obwohl dennoch zunächst einige organisatorische Aspekte ungeklärt bleiben.

Auf zwei Sitzungen der Steuerungsgruppe¹⁶ Mitte und Ende Mai 2002 werden die Projektgruppenergebnisse der ersten Zielfindungsphase präsentiert; die nachstehenden Beispiele aus dem Projektgeschehen entstammen den Beobachtungen der Sitzung am 29.05.2002.

- Die Präsentation der Zielideen zeigt zur Überraschung des Vorstandes, dass sich relativ viele Ideen der Projektgruppen überschneiden, und dass die Ziele nicht weit genug in die Zukunft greifen. Dies zeigt den Nachsteuerungsbedarf für die Zielfindungsphase: Die Zielüberschneidungen müssen den Gruppen zugeordnet werden, eine methodische Unterstützung im Hinblick auf eine kreative Ideengenerierung soll die Entwicklung visionärer Ideen unterstützen, die Ideen müssen in Bezug auf eine kurz- oder langfristige Umsetzung sortiert und priorisiert werden. Außerdem sind von der Steuerungsgruppe die Rahmenbedingungen und Machbarkeitskriterien für die Ziele zu formulieren, da nun diesbezügliche Fragen auftauchen und in der Sitzung diskutiert werden.
- Auf dieser Sitzung wird ein weiteres Problem deutlich, das Nachsteuerungsbedarf hinsichtlich der Rahmenbedingungen ersichtlich macht: Der von zwei Projektmitgliedern angekündigte Ausstieg aus ihrer Gruppe ist zunächst kaum als Problem für den Projektverlauf wahrgenommen worden, so dass das Verhalten und die angegebenen Gründe der betreffenden Personen zunächst nicht weiter hinterfragt worden sind. Auf der Sitzung jedoch lässt dieser Vorfall Überlegungen zur

¹⁶ Auf einer der beiden Sitzungen sind auch der Unternehmensberater und die Autorin in der Rolle einer teilnehmenden Beobachterin anwesend. Seit Beginn der Datenerhebungen stehe ich mit dem Unternehmensberater in Kontakt und leite an ihn Eindrücke und Informationen weiter. Dies führt zu seiner Anwesenheit in der Sitzung am 29.05.2002 und in der Folge zu der Kick-Off-Veranstaltung im Oktober 2002. Durch diese externe Begleitung - z.T. auch in Form von beratenden Unterstützungsleistungen durch die Autorin - werden im Verlauf entscheidende Weichenstellungen oder Richtungswechsel eingeleitet, die den Projektverlauf bis Januar 2003 in einer sehr erfolgreichen Weise beeinflussen.

Motivation, zum Orientierungsbedarf für die Projektbeteiligten, zu bindungsstärkenden Maßnahmen etc. aufkommen. Auch die Entscheidung, bei den beiden Personen tiefergehender nachzufragen, erweist sich gerade aus dem Blickwinkel eines späteren Zeitpunkts als richtig: Als ein dritter Projektmitarbeiter aus derselben Unternehmensabteilung im Interview Überlegungen zum Ausstieg äußert, werden auch strukturelle Gründe als Ursache (möglicher Widerstand durch Vorgesetzte der Linienorganisation) einbezogen und entsprechende, unternehmensweite Maßnahmen diskutiert (s. dazu auch Teil A, Kap. 3.3.1, 3.3.2 und 5.1.4).

Diese beiden Sitzungen werden nicht nur von den Befragten selbst als wichtiger Meilenstein angesehen, sondern sind im Hinblick auf die Klärung organisatorischer Aspekte und Rahmenbedingungen für den gesamten weiteren Projektverlauf bedeutsam: Hier werden viele vorab nicht geklärte Punkte deutlich, so dass der Regelungsbedarf offenkundig wird und in den weiteren Schritten - mit externer Unterstützung - Maßnahmen zur Prozesssteuerung eingeleitet werden.

7.2 Gestaltung des Projektstarts

Da in den Kontakten mit dem Unternehmen ein Bedürfnis nach Handlungssicherheit im PM bzw. nach der „richtigen Vorgehensweise“ erkennbar ist, und das Handbuch als Handlungsrichtlinie vereinbart worden war, wird in Kap. 5.2 ein für das Unternehmen denkbarer Projektstart definiert:

„Das Hauptziel des Projektstarts ist die Klärung aller projektrelevanten Fragen, ihre Vereinbarung und Verankerung in einem Projektauftrag (auch Projektfreigabe genannt) zwischen Auftraggeber und Projektleitung. Parallel dazu gilt es, die Prozesse Zielfindung, Kompetenzklärung und Teambildung zu managen.“ (Handbuch, S. 208)

Zur konkreten Gestaltung des Projektstarts wird auf der Basis der Informationen und Beobachtungen in Kap. 5.3 ein Modell zur Vorgehensweise angeboten. Direkt vor dem Modell wird jedoch darauf hingewiesen, dass zwar für den Start verschiedene Punkte geklärt werden müssen, aber die hier beschriebene

Reihenfolge nicht stringent verfolgt werden muss; dies soll verhindern, dass die Projektbeteiligten das Gefühl bekommen, „falsch“ vorgegangen zu sein.

Aufgrund dieser und weiterer Beobachtungen wird - neben den gesamten Hinweisen zur systemischen Gestaltung - für das Handbuch ein idealtypisches Modell entwickelt, das für die Gestaltung einer Projektstartphase eine Orientierung bieten will. Eine Unterteilung in einzelne Schritte und ihre Erläuterung kann den Lesern des Handbuchs das Abgleichen mit dem eigenen Vorgehen ermöglichen. Zur Veranschaulichung des Projektgeschehens, das teilweise von dem vorgeschlagenen, modellhaften Vorgehen im Handbuch abweicht, werden einige Beispiele den Teilschritten im Modell zugeordnet:

Modellhafte Vorgehensweise in der Projektstartphase (s. Handbuch, Kap. 5.3)	Vorgehen im Unternehmen
1. Projektzielvereinbarung: Entwicklung von Zielvorstellungen und Klärungen zur Produktstruktur	Ausgehend von den erarbeiteten Themenschwerpunkten wird bereits auf der Zukunftskonferenz ein Gesamtziel für die vier Projekte definiert. Es werden also erste Vorstellungen darüber entwickelt, was im Unternehmen gelöst oder anders gestaltet werden soll, doch konkrete Überlegungen zur Produktqualität neuer Dienstleistungen oder Organisationsveränderungen erfolgen erst schrittweise im Laufe des ersten Projektjahres.
2. Kompetenzklärung	Ebenfalls auf der Zukunftskonferenz wird die Steuerungsgruppe eingerichtet und die Projektleiter sowie die Projektadministratorin werden ernannt. Jedoch werden keine weiteren Kompetenzabgrenzungen oder Weisungsbefugnisse geklärt. Aus Beobachterperspektive erscheinen die Projektleiter aufgrund ihrer Tätigkeiten eher als Projektgruppenleiter und das Projektgeschehen verfügt über keinen

	führenden Kopf, der Entscheidungen initiiert oder voranbringt.
3. Kriterienorientierte Teambildung und -findung	Kriterien zur Zusammensetzung werden nach der Zukunftskonferenz diskutiert; die Projektleiter schlagen die Gruppenteilnehmer vor und in der Steuerungsgruppe wird über die Zusammensetzung entschieden.
4. Projektumfeld berücksichtigen und Informationssystem aufbauen	Das direkte Projektumfeld wird insofern berücksichtigt, als dass (laut der Befragten) nach der Zukunftskonferenz Informationen in ausreichendem Ausmaß im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden (Aushänge und Berichte im Intranet). Die Zuständigkeit dafür wird der Projektadministratorin zugesprochen, doch werden keine Vorkehrungen für Ausfallzeiten getroffen. Dadurch entsteht in ihrer Urlaubszeit, die sich zeitlich mit der Phase nach dem ersten Meilenstein überschneidet, eine von den Befragten kritisch bewertete Informationslücke, die Unsicherheit bei Projektgruppenmitgliedern hinsichtlich des weiteren Vorgehens auslöst.
5. Meilensteine festlegen	Auf der Sitzung am 29.05.2002 zeigt sich der Bedarf, im Oktober 2002 einen Kick-Off-Workshop zu veranstalten. Geplant werden hierfür ein Rückblick auf das erste Projektjahr, eine Aktualisierung der Gruppenzusammensetzung und endgültige Klärung einer Projektleitung sowie die Planung weiterer Maßnahmen.
6. Abschluss der Startphase	Der Projektstart in diesem Unternehmen findet seine Abrundung in einer weiteren Kick-Off-Veranstaltung im Januar 2003, die für das gesamte Unternehmen veranstaltet wird. Hier werden nicht nur erste Maßnahmenpläne der Projektgruppen präsentiert,

	sondern im Sinne eines aktiven Projektmarketings auch das Commitment der projektexternen Mitarbeiter eingeholt sowie ein Projektleitbild und Grundsätze für die Projektarbeit öffentlich gemacht.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Diese Beispiele zeigen sehr deutlich, dass in diesem Unternehmen das eigene Projektmanagement im Sinne des „Lernen beim Gehen“ entwickelt wird, das sich z.T. sehr von dem in der Literatur dargestellten oder empfohlenen Vorgehen unterscheidet: Einerseits kann die Konzeptphase als zeitgleiches Geschehen mit dem eigentlichen Start auf der Zukunftskonferenz angesehen werden, andererseits werden erst während des ersten Projektjahres strukturelle oder organisatorische Fragen schrittweise geklärt und mögliche Zukunftsvorstellungen werden dann nach einem Jahr in konkrete Teilvorhaben übersetzt. Gerade an diesem Punkt zeigt sich, dass sich die empirische Beobachtung und externe Unterstützung des Vorgehens als begründet und sinnvoll erweist.

8 Zu Kap. 6 im Handbuch: Projektplanung

8.1 Zur Bedeutung von Projektplanung

Auch wenn wegen des prozessartigen und experimentellen Charakters von Projektmanagement nicht genau im Voraus abzusehen ist, wann was passiert, ist dennoch ein systematisches Durchdenken einzelner Projektschritte von Vorteil. Gerade weil so viele Aspekte, Handlungsdimensionen und Einflussfaktoren im Projektmanagement zu berücksichtigen sind, kann Planung den Überblick erleichtern und Freiraum schaffen für die eigentliche Prozessgestaltung.

Ähnlich wie Kap. 5 reagiert Kapitel 6 des Handbuchs auf das bei den Befragten wahrgenommene Bedürfnis nach klarer Orientierung für die Vorgehensweise, so dass hier Planungsaktivitäten (6.2), Instrumente (6.3) und Schritte eines modellartigen Vorgehens (6.4) vorgestellt werden. Dadurch, dass die vier Projekte

in dem hier beschriebenen Unternehmen neben der normalen Geschäftstätigkeit („unter laufenden Rädern“) durchgeführt werden, sind die Projektaktivitäten innerhalb des ersten halben Jahres noch nicht soweit fortgeschritten, dass detailliertere Planungen hätten vorgenommen werden müssen (erste Terminlisten werden mit den Maßnahmenplänen im Januar 2003 auf der Kick-Off-Veranstaltung präsentiert). Dennoch fällt auf, dass insgesamt wenig Planung auch grundsätzlicher Art erfolgt:

- Die Befragungen ergeben, dass bis zu diesem Zeitpunkt keine Zeitstruktur für den Projektverlauf vorgesehen ist, was sich ungünstig auf den gesamten Projektverlauf auswirkt. Denn dadurch werden auch keine langfristigen Termine für Sitzungstreffen geplant; der Arbeitsprozess wird erschwert, weil der Kalender „schon voll“ ist, wenn ein Datum für ein nächstes Treffen gesucht wird. Auch mögliche Tagesordnungspunkte für die Sitzungen werden nicht längerfristig gesammelt oder vom Ziel her geplant, was sich wiederum auf die Moderation der Sitzung auswirkt; denn diese verläuft eher schleppend, weil durch den fehlenden Zeithorizont keine anstehenden Punkte priorisiert werden. So wird z.B. lange über Zielideen einer Projektgruppe diskutiert, die - wie in den ersten Projektwochen festgelegt - eigentlich erst frühestens in zwei Jahren an den Start gehen und die Ergebnisse der bereits laufenden Projektgruppen berücksichtigen sollte. (Auf der Kick-Off-Veranstaltung im Oktober 2002 wird ein diesbezüglicher Richtungswechsel vorgenommen, so dass weiterhin alle vier Projektgruppen an der Umsetzung ihrer ersten Zielideen arbeiten.)
- Die fehlende Orientierung durch mangelnde Zeitplanung wird auch in der Überraschung deutlich, die der Verlauf der Sitzung bei einem Projektleiter hervorruft: Statt mit seinen Projektmitarbeitern über deren Motivationslage zu sprechen, habe er den Verlauf der Sitzung abwarten wollen, um ausgehend von den verteilten Arbeitspaketen transparent machen zu können, was an zusätzlicher Arbeitsbelastung auf sie zukäme. Da allerdings entgegen seiner Erwartung noch keine Arbeitspakete geschnürt werden, kann er den Projektgruppenmitgliedern keine Angaben zur

Arbeitsbelastung machen, kann aber auch gegenüber der Steuerungsgruppe nicht mitteilen, wer definitiv im Projekt bleibt.

- Die fehlende Planung in Bezug auf den gesamten Zeithorizont wirkt sich auch verunsichernd auf die Projektgruppenmitglieder aus: In den Interviews nach dem Meilenstein wird von den Interviewpartnern geäußert, dass sie gerne wüssten, wie es jetzt weitergehe. Es wird zudem deutlich, dass in der Zeit bis zur nächsten Steuerungsgruppensitzung, die lediglich grob für Ende August oder Anfang September geplant wird, keine Gruppensitzungen stattfinden. Somit werden die Gruppenmitglieder z.T. nur zufällig über informelle Wege informiert bzw. kann ihnen lediglich mitgeteilt werden, dass das weitere Vorgehen noch nicht feststeht.
- In den Antworten der befragten Projektleiter, die das Projektmanagement-Seminar Anfang des Jahres 2002 besucht haben, werden zwar von ihnen planungsbezogene Begriffe wie „Projektstrukturplan“, „Ablaufplan“, „Netzplan, „Arbeitspakete“ etc. genannt. Das heißt, es ist davon auszugehen, dass einiges Wissen über Planung existiert, jedoch werden keine Planungsaktivitäten vorgenommen.

Die Informationen aus den Interviews lassen den Eindruck aufkommen, dass Projektplanung bisher nicht als wichtig erachtet wird oder Planung lediglich mit dem Einsatz von Instrumenten wie den Projektstrukturplan oder Netzplan verbunden wird. Wegen der dargestellten, auf einer mangelnden Planung beruhenden Problematiken werden deshalb im 6. Kapitel des Handbuchs Vorteile von Planungen angeführt sowie verschiedene Planungsaktivitäten in einer Abbildung dargestellt (s. Abb. 10, S. 213). Damit soll deutlich werden, dass es bei der Projektplanung nicht darum geht, genaue Fristen festzusetzen oder Ausgaben zu berechnen, sondern um Einschätzungen und Überlegungen, wie und mit welchen Planungsinstrumenten das Projekt strukturiert vorangebracht werden kann. Beispielsweise muss in dem Unternehmen geplant sein, wann die Neuzusammensetzungen nach dem Ausstieg zweier Projektbeteiligten der Projektgruppen abgeschlossen sein soll oder wann erste Teilergebnisse in

welchem Rahmen vorgestellt oder gar in den Organisationsablauf implementiert werden sollen.

„Es geht darum, das Projekt zu strukturieren und transparent zu machen, die speziellen Anforderungen zu detaillieren und zu konkretisieren und Schnittstellen aufzuzeigen, wobei auch die Machbarkeit berücksichtigt werden muss.“ (Handbuch, S. 212)

8.2 Zum „Wie“ der Planungen

Obwohl sich Fröhlich (2002, S. 15) - insbesondere bei IT- Projekten - dagegen ausspricht, bei der Planung vom Groben zum Detail vorzugehen, erscheint dennoch dieser allgemeine PM-Planungsgrundsatz als geeignet für das Unternehmen und wird in Kap. 6.3 im Handbuch aufgenommen. So ist beispielsweise zu Beginn des Projekts klar, dass durch das Projektmanagement-Seminar Kosten entstehen, jedoch wird erst durch den weiteren Projektverlauf ersichtlich, dass weitere Kosten für die beiden Kick-Off-Veranstaltungen hinzukommen. Auch in Bezug auf Organisationsprojekte wird gesondert hierauf hingewiesen (Kap. 6.4.2), denn in der Projektgruppe „Organisation“ werden nicht nur Zielideen für die eigene Gruppe entwickelt, sondern diese Gruppe wird zusätzlich reaktiv tätig werden: Je nachdem, welche Ideen die Gruppe „Dienstleistung“ umsetzen oder welche Ergebnisse die Gruppe „Mitarbeiter“ hervorbringen wird, können Umstrukturierungen der Arbeits- oder Ablauforganisation erforderlich werden, so dass die Gruppe „Organisation“ in ihren Zielsetzungen und ihrem weiteren Vorgehen davon beeinflusst wird.

„Weil das Gesamtprojekt nicht genau überblickt werden kann, können am Beginn nur Anhaltspunkte zu Terminen und Aufwand gegeben werden. Die weitere Planung erfolgt auf der Grundlage sicherer gewordener Informationen.“ (Handbuch, S. 213)

Da einige Projektbeteiligte bereits Planungsinstrumente kennen gelernt haben, werden - um eine Verwirrung möglichst zu vermeiden - gerade diese Begriffe bewusst aufgenommen, auch wenn hier z.B. „Arbeitspakete“ einen durchaus anderen Stellenwert haben können als in Projekten, bei denen es beispielsweise um die Verbesserung oder Neuentwicklung von technischen Produkten geht. So

wird auch der „Netzplan“ bewusst erwähnt, der aus dem PM-Seminar bekannt ist. Da aufgrund der Projektinhalte in diesem Unternehmen diese Planungstechnik jedoch zu komplex und überdimensioniert erscheint, wird gleichzeitig darauf hingewiesen, dass dieser eigentlich nur selten eingesetzt wird.

Wegen der fehlenden Erfahrungen mit Projektplanung im Unternehmen wird in Kap. 6.4.2 zudem auf die Vorteile schriftlicher Planungen und den Kontrollaspekt hingewiesen. Gerade weil die vier Projektgruppen zunehmend selbstorganisiert arbeiten werden, sind Dokumente, schriftliche Notizen oder Bestätigungen hilfreich zur Erinnerung von Entscheidungen bzw. zur gegenseitigen Absicherung und Klarheit in der Verantwortungsübernahme.

„Solche Planungen sind immer *schriftlich festzuhalten*. Das hilft, Details zu klären, minimiert das Risiko etwas zu vergessen und erleichtert die Kontrolle über Abweichungen im Projektverlauf. (Handbuch, S. 218)

9 Zu Kap. 7 im Handbuch: Projektbeteiligte

9.1 Zusammenarbeit organisieren

Aufgrund der parallel eingerichteten Projektorganisation als neues Strukturelement innerhalb der Linienorganisation können Widerstand, Abwehrverhalten, Verunsicherungen, Konflikte etc. Störungen im Projektverlauf verursachen. Zur Kompensation dieser Schwierigkeiten besteht deshalb eine grundsätzliche Herausforderung im Projektmanagement darin, die Zusammenarbeit der Beteiligten zu organisieren (s. auch Teil A, Kap. 3.3.2 und 5.1).

Auf der Zukunftskonferenz sind diese Strukturelemente in Form der Projektgruppen und der Steuerungsgruppe geschaffen worden. Insbesondere für diejenigen Projektteilnehmer, die nicht an der Zukunftskonferenz oder am PM-Seminar teilgenommen haben, werden in Kap. 7.2 zunächst überblickartig die Projekt-Rollenträger bekannt gemacht, wie sie im Unternehmen eingerichtet sind.

In diesem Kapitel geht es aber auch um die Gestaltung der Sozialdynamik im Projekt.

„Zum professionellen Projektmanagement gehören neben den Methoden, Techniken und Verfahren zur administrativen Projektorganisation auch Kenntnisse über die psycho-sozialen Prozesse in sozialen Systemen. Es geht um eine ganzheitliche Wahrnehmung der spezifischen Situation des Systems Unternehmen innerhalb eines größeren sozialen Gefüges (relevante Umwelten, Gesellschaft) mit seinen internen Subsystemen (den einzelnen Bereichen, Abteilungen, Personengruppen).“ (Handbuch, S. 219)

Ein wesentlicher Punkt bei der Organisation der Zusammenarbeit im Projektmanagement ist die Regelung oder Klärung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen. Obwohl die notwendigen Entscheidungsinstanzen (Steuerungsgruppe, Projektleiter, Projektadministratorin) in dem hier relevanten Unternehmen existieren, erscheinen die Projektleitungsaufgaben vergleichsweise unklar geregelt:

- Die Projektadministratorin ist gleichzeitig die Moderatorin in der Steuerungsgruppe und wird aufgrund des Ausscheidens einer Kollegin, die ihren Erziehungsurlaub antritt, zusätzlich noch zur Projektleiterin ernannt. Dies führt nicht nur zu einer zusätzlichen starken Arbeitsbelastung, sondern auch zu Rollenkonflikten und der Gefahr von Kompetenzunklarheiten.
- Die Beobachtungen zeigen, dass Entscheidungen hauptsächlich von der Meinung eines Vorstandsmitglieds abhängen bzw. bei seiner Abwesenheit in Steuerungsgruppensitzungen gar nicht getroffen werden, obwohl zu Beginn anderslautende Vereinbarungen abgesprochen worden sind. So vermitteln die Projektleiter zwar die erarbeiteten Projektgruppen-ergebnisse, verhalten sich insgesamt aber eher abwartend als initiativ und übernehmen damit eher die Rolle von Projektgruppenleitern statt von Projektleitern mit anderen Weisungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen.

- Insgesamt fehlt trotz offiziell verteilten Kompetenzen sozusagen der „führende Kopf“, der Inputs zur zeitlichen Struktur, Gesamtplanung, Informationswesen u.ä. einbringt und damit das Vorgehen umfassender überblickt und voranbringt.

Das Handbuch nimmt diese Situation auf und weist darauf hin, dass sowohl in der Literatur als auch in der Praxis Begriffe (z.B. Projektleiter, -gruppenleiter, -manager) unterschiedlich definiert werden, dass aber die unternehmensspezifischen Regelungen entscheidend sind (s. auch Teil B, Kap. 2.2.2):

„Wichtig ist, die Bezeichnungen begründet zu wählen und Kompetenzen, Rechte, Weisungsbefugnisse und Aufgaben klar abzugrenzen.“ (Handbuch, S. 220)

Im Hinblick auf möglichen Widerstand von Seiten der Linienorganisation fällt auf, dass lediglich ein Befragter in den Interviews mit möglichen Schwierigkeiten dadurch rechnet, dass die Projektorganisation quer zur Linienorganisation eingesetzt wird. Er sieht ein potentiell Problem darin, von Linienvorgesetzten beispielsweise notwendige Informationen nicht oder nicht schnell genug zu erhalten. Insgesamt aber schätzt er genauso wie die anderen Befragten das kollegiale Miteinander als so gut ein, dass keine weiteren Schwierigkeiten befürchtet werden. Um dennoch für mögliche Probleme zu sensibilisieren, wird - wie bereits in Kap. 1.3 - an dieser Stelle erneut darauf hingewiesen, dass der strukturell eingerichtete Widerspruch zwischen Linien- und Projektorganisation bei Linienvorgesetzten Widerstand oder zumindest Unsicherheit hervorrufen kann:

„Wenn quer zur Linienhierarchie neue Verantwortlichkeiten auf Zeit zugeteilt werden, kann dies Unsicherheit oder gar Widerstand bei Personen auslösen, die in der Hierarchie Führungsfunktionen und damit Machtpositionen bekleiden.“ (Handbuch, S. 220)

9.2 Projektleiter

Mit dem Einsatz von weisungsbefugten Projektleitern wird ein neues Strukturelement in die Organisation eingeführt, so dass ein Spannungsfeld zur

Hierarchie aufgebaut wird und die Machtverhältnisse destabilisiert werden (s. auch Teil A, Kap 3.2).

Auf Grund dieser besonderen Rolle und Stellung der Projektleiter zwischen der Linien- und Projektorganisation müssen bei der Wahl von Projektleitern nicht nur Kriterien wie Status, Alter, Herkunftsabteilung o.ä. berücksichtigt werden, wie sie in diesem Unternehmen diskutiert worden sind, sondern vor allem muss bedacht werden, dass eine Akzeptanz nach beiden Seiten erforderlich ist.

„Da er [der Projektleiter] sowohl als Motor des Geschehens als auch gleichzeitig als Koordinierungs- und Steuerungsinstanz fungiert, sollte eine Person gewählt werden, die im Unternehmen und insbesondere von den Vorgesetzten in der Linienhierarchie anerkannt und akzeptiert wird.“ (Handbuch, S. 220)

Diese Akzeptanz muss natürlich ebenso innerhalb des Projekts vorhanden sein bzw. müssen sich Projektleiter des Vertrauens der Projektgruppenmitglieder bewusst sein und dafür sorgen, dass das Vertrauen auch erhalten bleibt. Obwohl dies als selbstverständliche Grundvoraussetzung anzusehen ist, führt dennoch eine Begebenheit dazu, diesen Aspekt explizit im Handbuch zu erwähnen: Bei der Präsentation der ersten Projektgruppenergebnisse, die zum Teil noch unpräzise und nach utopischen Maßstäben formuliert sind, wird in der Steuerungsgruppe sehr kritisch und auch personenbezogen nachgefragt („Wer war das denn?“). Davon lassen sich zwei der Projektleiter dazu bringen, die entsprechenden Namen der Projektgruppenteilnehmer zu nennen. Bei Bekanntwerden dieses Vorfalls birgt dies natürlich die Gefahr eines Vertrauensverlusts der Projektgruppenmitglieder gegenüber der Projektleitung (und auch gegenüber der Steuerungsgruppe). Aus diesem Grund heißt es im Handbuch:

„Da die Projektleitung auch die Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Entscheidungsgremium darstellt, muss sie von beiden Seiten gleichermaßen akzeptiert sein und besonders von den Mitarbeitern als vertrauenswürdiger und repräsentativer Sprecher des Teams angesehen werden.“ (S. 220)

Da Projektleiter mehrere Rollen einnehmen und vielfältige Aufgaben übernehmen müssen, brauchen sie spezielle Kompetenzen (s. auch Teil A, Kap. 5.3.4).

Auch die Darstellung der Aufgaben eines Projektleiters (Handbuch, Kap. 7.3, Abb. 15, S. 223) soll den Lesenden und besonders den Entscheidern im Unternehmen die Vielfalt der Aufgaben und die daraus ableitbaren Kompetenzen aufzeigen, damit deutlich wird, dass die Personen für diese Rolle sehr sorgfältig ausgesucht werden müssen.

9.3 Steuerungsgruppe und Projektadministration

Zur Koordination mehrerer Projekte sowie zu ihrer Einbindung in die Linienorganisation übernimmt eine Steuerungs- oder Koordinierungsgruppe übergeordnete Aufgaben des Projektmanagements. Dabei kann zur Delegation von Teilaufgaben auch die Funktion der Projektadministration eingerichtet werden (s. auch Teil A, Kap. 3.2 und 5.1)

Auch wenn den Projektbeteiligten die Koordinierungsgruppe als bedeutende Entscheidungsfunktion im Projekt bereits seit der Zukunftskonferenz bekannt ist, findet diese Funktion hier trotzdem eine zusammenfassende Erwähnung: Es werden nicht nur die Tätigkeiten dargelegt und von denen anderer Rollenträger abgegrenzt, vielmehr soll insbesondere bewusst gemacht werden, dass die Steuerungsgruppe diejenige Instanz ist, die den in Kap. 1.3 des Handbuchs erwähnten, strukturell eingerichteten Widerspruch (S. 191) organisatorisch abfedern, also dem Projekt „den Rücken frei halten“ kann und muss (von der Projektorganisation über die Ressourcenfestlegung bis hin zum gesamten Schnittstellenmanagement).

Obwohl in der Literatur nur selten benannt, ist zur Bestätigung des Vorgehens im Unternehmen auch die Funktion der Projektadministration aufgenommen. Ähnlich wie bei der Benennung der Projektleiter soll hierbei noch einmal deutlich werden, dass es bei der Einrichtung von Funktionen auf klare Kompetenzzuweisungen ankommt. Dafür werden Aufgaben, wie sie in diesem Unternehmen zum Teil von der Projektadministratorin übernommen werden, benannt, aber auch weitere mögliche Aufgaben erwähnt.

9.4 Die Projektgruppe

Faktoren wie die Gruppengröße und die Häufigkeit der Sitzungstreffen wirken sich auf die Arbeitseffektivität der Projektgruppe aus (s. auch Teil A, Kap. 5.2.3 und 5.2.4).

Obwohl bereits auf der Zukunftskonferenz die Mitgliederanzahl der Projektgruppen festgelegt worden und später eine Diskussion über die Kriterien der Zusammensetzung erfolgt ist, wird in den Befragungen diesbezüglich dennoch eine Unsicherheit und das Bedürfnis nach klaren Vorgaben erkennbar. Wie bereits erwähnt, lässt sich diese Unsicherheit auf das Projektmanagement-Seminar zurückführen, an dem u.a. die Projektleiter teilgenommen haben. Kap. 7.6 reagiert hierauf, indem es Angaben zur Gruppengröße und Empfehlungen zur Häufigkeit der Treffen und der Sitzungsdauer (Kap. 7.6.2) enthält, die das Vorgehen im Unternehmen bestätigen.

„Erfahrungsgemäß ist ein Projektteam optimal, das fünf bis sieben Teilnehmer umfasst. Diese überschaubare Größe wirkt sich förderlich auf die Beziehungen untereinander und die Bindung an die Gruppe aus.“ (Handbuch, S. 224)

Für die Kriterien der Zusammensetzung ist in Kap. 7.7 zusätzlich eine Tabelle (Abbildung 20) eingearbeitet, die wie eine Checkliste bei der Mitgliederauswahl abgehakt werden kann. Jedoch kann die Zusammensetzung immer nur an den Gegebenheiten der Situation angepasst werden:

„Dennoch müssen die Idealvorstellungen von einem „optimalen“ Team an die Realität angepasst werden: Es ist zu überlegen, wer idealerweise geeignet ist, aber auch wer realerweise als Ressource zur Verfügung steht.“ (Handbuch, S. 226)

Aber auch die Aufgaben einer Projektgruppe sind in einer Tabelle (Abb. 18, S. 224) dargestellt, um hier wieder deutlich zu machen, dass es nicht nur um das Arbeiten an den Zielen und Maßnahmen, sondern auch um Verantwortung für den Gruppenprozess (Eigeninitiative, Umgang mit Beziehungsstörungen etc.) geht (s. auch Teil A, Kap. 5.2). In einer weiteren Tabelle (Abb. 19, S. 225) werden noch zusätzlich die Arbeitsregeln im Team angeführt. Zwar sind einige Aspekte (wie

z.B. gleiches Rederecht in den Sitzungen) aufgrund des kooperativen Miteinanders gegeben, doch wird in keiner der vier Projektgruppen explizit geklärt, wie mit Konflikten oder Beziehungsstörungen umgegangen werden soll oder wie Entscheidungen gefällt werden sollen. Aufgrund der Unternehmensgröße kennen sich zwar die meisten Mitglieder, aber die ungewohnte Zusammenarbeit im Projekt und in der Gruppe ist ein Faktor, der sich insofern auf die Gruppendynamik auswirken kann, als dass man sich zunächst abwartend verhält, seine Meinung nicht äußert o.ä.. Diesbezügliche und andere Regelungen geben Orientierung für das Verhalten der Gruppenmitglieder, die sich auf die Kommunikationskultur in der Gruppe auswirkt.

Neu zusammengestellte Teams müssen einen Teambildungsprozess in verschiedenen Phasen durchlaufen, um sich eigene Arbeitsregeln setzen zu können und optimal arbeitsfähig zu werden.

Die Projektgruppe und der Prozess ihrer Teambildung spielt aufgrund der Bedeutung der Sozialdynamiken im Projektverlauf eine große Rolle. Die Teamsituation in den Projektgruppen sieht zu Beginn wie folgt aus:

- In allen vier Projektgruppen wird gleich in der ersten Sitzung mit der inhaltlichen Arbeit an der Zielsammlung begonnen, nachdem sie mit Unterstützung der Projektadministratorin auf einen gleichen Kenntnisstand bzgl. des Projektvorhabens gebracht worden sind. Die Teilnehmer lernen sich so bei den Diskussionen kennen, doch werden kaum Arbeitsregeln abgesprochen.
- Ein Projektmitglied ist zunächst der Meinung, dass seine Gruppe anders an die Zielsuche herangehen müsse und setzt sich argumentativ, aber ohne Erfolg für seine Idee ein. Es ist dieselbe Person, die etwas später über ihren Ausstieg nachdenkt.
- In einer anderen Gruppe wechselt die Projektleitung zweimal innerhalb der ersten 12 Monate, da die erste Projektleiterin in den Erziehungsurlaub geht, und infolgedessen die Leitung von der Projektadministratorin kommissarisch besetzt wird, was sich aber für sie als ungünstig erweist. In

internen Absprachen, an denen die Gruppenmitglieder nicht beteiligt werden, wird ein Gruppenmitglied ausgewählt, das im Rahmen der Kick-Off-Veranstaltung der Gruppe als neue Leitung vorgestellt wird.

Derartige und andere Beobachtungen lassen den Eindruck aufkommen, dass mit entsprechendem Hintergrundwissen die Teamentwicklung positiv beeinflusst werden kann. Aus diesem Grund sind im Handbuch im Kapitel 7.8. Ausführungen zur Teamentwicklung und zum Gruppenklima aufgenommen, damit diese Aspekte von den vier Projektleitern bewusster wahrgenommen und gesteuert werden können:

„Der Gruppenleiter muss in jedem Fall das Team beim Durchlaufen der Phasen unterstützen; sonst kann die Gefahr bestehen, dass das Team nicht über die Formingphase hinaus kommt.“ (Handbuch, S. 230)

10 Zu Kap. 8 im Handbuch: Projektkontrolle

10.1 Verlaufsparemeter

Permanente Verlaufskontrollen - oder auch „Projektcontrolling“ - geben Auskunft über die zur Prozesssteuerung relevanten Informationen. Die Verlaufsparemeter setzen sich zusammen aus „harten“ Daten über die Einhaltung von Zeitplänen, die Abweichung von geschätzten Kosten u.ä.; aber auch die Stimmungslage im Projekt und Projektumfeld sind wichtige Indikatoren, die Störungen im Prozess anzeigen können.

Da sich die Projekte in dem hier beschriebenen Unternehmen zur Zeit der Datenerhebungen in der Zielentwicklungsphase befinden, sind bis zu diesem Zeitpunkt keine Planungen bzgl. eines Verlaufskontrollsystems erfolgt. Deshalb dient dieses Kapitel im Handbuch eher der Vermittlung von Grundlagenwissen, das über Aktivitäten und Instrumente informiert. Um einem starren Schema und überflüssiger Arbeitsbelastung entgegenzuwirken, wird in Kap. 8.2.3 auf die

Anpassung der Verlaufskontrollen je nach Größe und Komplexität des Projekts verwiesen, so dass das Unternehmen die Häufigkeit der Kontrollen den jeweiligen Erfordernissen anpassen kann. Zum Stichwort „Verantwortlichkeit“ für die Prozesssteuerung werden neben der Steuerungsgruppe auch die Projektgruppenmitglieder erwähnt.

„Jedoch sollten sich auch die Projektgruppenmitglieder in der Weise dafür verantwortlich zeigen, dass sie auftauchende Probleme, Abweichungen inhaltlicher oder terminlicher Art so früh wie möglich an den Projektleiter bzw. das Team weiterleiten, um hierdurch die Zielerreichung zu unterstützen.“ (Handbuch, S. 234)

Dieser explizite Hinweis hat seinen Grund in der bereits erwähnten Situation, in der ein Projektgruppenmitglied für sich über seinen Ausstieg nachdenkt. Dadurch, dass mit diesem Gruppenmitglied ein Interview geführt wird, werden diese Überlegungen öffentlich. Für die Projektadministratorin, die gleichzeitig kommissarisch die Funktion einer Projektleitung inne hat, ist dies eine überraschende und bedeutsame Neuigkeit, da gerade dieser Projektteilnehmer vertraulich als Nachfolger dieser Projektleitung gesehen wird (zum Problem der Weitergabe dieser Information an die Projektadministration s. Teil B, Kap. 4.5.1, S. 112). Problematisch an dieser Situation ist, dass der Projektteilnehmer seine Gedanken für sich behält, bis er für sich eine Entscheidung treffen kann, die er auch von seiner Linienvorgesetzten abhängig macht, die sich zur Zeit des Interviews jedoch gerade im Urlaub befindet. Wenn den Projektbeteiligten aber ihre Verantwortung hinsichtlich der Prozesssteuerung deutlich gemacht wird, könnten Probleme eventuell frühzeitig angesprochen und Störungen möglicherweise im Vorfeld erkannt und verhindert werden.

Insbesondere die Einschätzung der Stimmungslage und der Motivation durch Befindlichkeitsabfragen können wichtige Hinweise auf innere Konflikte oder Störungen geben. Der Beginn einer Projektgruppensitzung, die ich nach Abschluss der Datenerhebung als Moderatorin miterlebe, bestätigt die Befindlichkeitsabfrage als Instrument der Verlaufskontrolle und Prozessgestaltung: Die Projektleitung fragt zu Beginn nach Problemen, Schwierigkeiten und der Motivationslage. Eine Projektgruppenteilnehmerin meldet sich zu Wort und äußert Ärger und Enttäuschung darüber, dass ihrem Wunsch nach einem

persönlichen Gespräch mit der Projektleitung bisher nicht nachgekommen sei, was frühere ähnliche Erfahrungen von ihr mit Vorgesetzten bestätige. Durch das Ansprechen stellt sich heraus, dass das Gespräch in der „Alltagsarbeit untergegangen“ sei; nach einer neuen diesbezüglichen Vereinbarung zwischen den beiden Beteiligten wird die inhaltliche Arbeit wieder aufgenommen, da das Fragen nach der Stimmung dazu beigetragen hat, Beziehungsstörungen rechtzeitig abzufangen.

„Zu beachten sind Kriterien wie Stimmung im Projekt und Projektumfeld, Motivationslage und Ausfallzeiten in den Projektgruppen.“ (Handbuch, S. 234)

11 Zu Kap. 9 im Handbuch: Information und Kommunikation

11.1 Integration des Projekts

Projektarbeit ist immer mit einer Abgrenzung zur Linienorganisation verbunden. Diese Abgrenzung ist einerseits zum Schutz des Arbeitsprozesses im Projekt erforderlich, andererseits werden dadurch Integrationsleistungen im Bereich Information und Kommunikation - besonders unter mehreren Projekten - sowie hinsichtlich des Projektumfeldes notwendig (s. auch Teil A, Kap. 5.1.1).

Das Weiterleiten von Informationen über den Projektprozess wird zwar vom Unternehmen als wichtig erachtet, doch finden Informationstätigkeiten vorerst unregelmäßig statt und ein systematisches Informationssystem baut sich erst langsam innerhalb des ersten Projektjahres auf:

- Die Zukunftskonferenz im Oktober 2001 wird nicht allgemein vorab im Unternehmen bekannt gemacht, sondern es werden direkt Key-Player des Unternehmens angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen.

- Im Anschluss an die Zukunftskonferenz finden ausführliche Informationstätigkeiten in Form von Berichten im Intranet und Ausstellungen statt. Zwar wird auch ein „Schwarzes Brett“ installiert, dies wird jedoch von den Befragten nicht wahrgenommen.
- Laut einem Befragten ist nicht ausreichend kommuniziert und transparent gemacht worden, wie sich die Zusammensetzung der Projektgruppen begründet. Es gäbe engagierte Mitarbeiter, die ihr Interesse an der Mitarbeit bekundet hätten, aber nicht in die Projektarbeit eingebunden worden sind, so dass er von diesen enttäuschte Äußerungen wahrgenommen habe. (Vermutungen, dass sich dies störend auf den Projektverlauf auswirken könne, bestätigen sich im weiteren Verlauf nicht.)
- Nach dem ersten Meilenstein zur Präsentation der erarbeiteten Zielvorstellungen finden nur wenig Informationstätigkeiten statt. Die sommerliche Urlaubsphase lässt eine Informationslücke entstehen, da sich die Projektadministratorin im Urlaub befindet und keine Ersatzregelung getroffen worden ist.
- Nach den Kick-Off-Veranstaltungen im Oktober 2002 und Januar 2003 finden wieder ausführliche Informationstätigkeiten statt.
- Auf der Kick-Off-Veranstaltung im Oktober 2002 wird vereinbart, dass zur Unterstützung der Dokumentationen immer mehr mit der Projektverwaltungs-Software MS-Projekt gearbeitet werden soll, dass trotzdem aber alle Informationen bei der Projektadministratorin gesammelt werden sollen. (Letzteres ist gerade aus dem Grund sinnvoll, da die Projektadministratorin als Anlauf- und Informationsstelle auch für das Projektumfeld gilt, ihr Büro sich aber nicht mehr an einer zentralen Stelle befindet: Sie nimmt einen Unterschied zu früher dahingehend wahr, dass Kollegen jetzt nicht mehr „mal nebenbei reinschauen und was erzählen“, so dass Informationen auf der Basis informeller Gespräche weniger verfügbar sind.)

Vor diesem Hintergrund sind die unterschiedlichen und widersprüchlichen Einschätzungen der Befragten dazu zu sehen, ob und wie über das Projekt kommuniziert wird. Aufgrund dieser Situation erscheint es sinnvoll, das Thema Information und Kommunikation in einem Kapitel des Handbuchs aufzunehmen.

In dem fortschrittlichen und technisch gut ausgestatteten Unternehmen bietet sich die Weitergabe von Informationen per Intranet an. Allerdings muss auch hier berücksichtigt werden, mit welcher Regelmäßigkeit zumindest minimale Informationen fließen müssen, um das Projekt neben dem Alltagsgeschäft lebendig zu halten, wie die Informationswege im Netz gestaltet sind oder wie die Zugangsberechtigungen für welche Informationen geregelt sein müssen. So heißt es im Handbuch:

„Die Weitergabe von Informationen kann mündlich oder schriftlich, formal oder auf informellem Wege erfolgen. Für den Verantwortlichen (Projektleiter, Steuerungsgruppe oder Projektadministrator) ist hier zu überlegen, welche Informations- und Kommunikationswege im Unternehmen zur Verfügung stehen (von Rundlaufmappen bis Intranet) und auch tatsächlich von allen genutzt werden.“ (Handbuch, S. 236)

11.2 Dokumentation

Dokumentationen sind nicht nur im Hinblick auf die Abschlussevaluation erforderlich, sondern auch zur Bewusstmachung der im Projekt gesammelten Erfahrungen und damit zur Erhöhung des Projektwissens (s. auch Teil A, Kap. 5.1.5).

In den Befragungen und Beobachtungen fällt auf, dass Dokumentationen vergleichsweise reduziert erfolgen:

- Zwar werden - mit Ausnahme einer Projektgruppe in den ersten Treffen - Ergebnisprotokolle von den Projektgruppensitzungen angefertigt, allerdings enthalten diese lediglich knappe Informationen und keine Angaben zur Dauer der Sitzungen oder über Gründe für Abwesenheiten.

- Das Dokumentieren von geleisteten Projektarbeitsstunden, den Kriterien für die Gruppenzusammensetzungen oder den Begründungen für Entscheidungen oder Richtungswechsel wird zunächst nicht als gewinnbringend erachtet, so dass diese Dinge nicht festgehalten werden und im Nachhinein an Transparenz verlieren. So wird beispielsweise nirgends ersichtlich, warum das dritte Mitglied des Vorstandes entgegen anderer Vereinbarungen doch an Sitzungen der Steuerungsgruppe teilnimmt, oder dass entgegen ursprünglicher Planungen doch alle vier Projektgruppen nach Oktober 2002 mit der Umsetzung ihrer Ziele beginnen.

Deshalb wird im Handbuch hierauf hingewiesen:

„Bei der Dokumentation kommt es nicht auf die Quantität an („je mehr Infos, desto besser“), sondern auf die Qualität und Verwertbarkeit der Informationen für andere Personen oder spätere Zeitpunkte. (...) Um Entscheidungen als Lernerfahrungen nutzbar zu machen, sollten jedoch auch unbedingt Begründungen für bestimmte Vorgehensweisen enthalten sein.“ (Handbuch, S. 237)

Zwar hat zum Zeitpunkt der Befragungen das Erstellen von Zwischenberichten noch keine Relevanz, doch wird dies zur Vorbereitung der Abschlussberichte als hilfreich erachtet: In den Antworten der Befragten wird deutlich, dass das Alltagsgeschäft die Projektarbeit immer wieder zu überrollen droht. Aufgrund dieser Situation wird im Handbuch auch der Statusbericht als vielfach eingesetztes Kommunikationsmittel vorgestellt, da das regelmäßige Erstellen von Zwischenberichten sowohl die Planungen als auch die Informationstätigkeiten unterstützt, die Arbeit am Abschlussbericht erleichtert, aber auch zur regelmäßigen Statusreflexion im Sinne des Projektcontrolling anhält.

„Er beschreibt dabei auch Probleme und korrigierende Maßnahmen und gibt einen Überblick über die nächsten geplanten Schritte. Ein solcher Statusbericht bietet eine Möglichkeit, alle wichtigen Beteiligten auf dem Laufenden zu halten über den Projektfortschritt, Probleme und korrigierende Maßnahmen.“ (Handbuch, S. 238)

11.3 Werbung für das Projekt

Aktive Werbung für das Projekt ist eine Integrationsmaßnahme, bei der sich das Projekt profilieren und möglicher Widerstand von Seiten des Projektumfeldes abgebaut werden kann (s. auch Teil A, Kap. 5.1.1).

Als Maßnahmen des Projektmarketings bieten sich - neben den unter der Überschrift „Dokumentation“ erwähnten Präsentationen - die Schaffung einer Projekt-Identität und das Verwenden eines speziellen Projekt-Logos an. Beide werden im Handbuch vorgestellt, da im Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebungen keine Erfahrung mit Projektmarketing vorliegt.

- So wird beispielsweise die Vereinheitlichung der Protokolle oder anderer Dokumentationen zur Erleichterung der Wiedererkennbarkeit im Verlauf der ersten Monate von einem Projektleiter veranlasst, der durch das Interview zu diesem Gedanken angeregt worden ist.
- In den Interviews wird deutlich, dass der übergeordnete Projektname zunächst von der Zukunftskonferenz übernommen worden ist und dadurch in den ersten Monaten unklar bleibt. Dieser Aspekt wird gerade durch die Kick-Off-Veranstaltung im Oktober 2002 vorangebracht, nachdem er auf den vorherigen Sitzungen der Steuerungsgruppe mehrmals angesprochen worden ist. So wird ab Januar 2003 zusätzlich zu den Namen der Projektgruppen ein einheitlicher Oberbegriff für alle vier Projekte verwendet, der - neben den Präsentationen in Form einer Info-Börse - auf der Kick-Off-Veranstaltung für das gesamte Unternehmen bekannt gegeben wird.
- Auf dieser Veranstaltung werden auch das schriftlich formulierte Projektleitbild und die Arbeitsgrundsätze (s. Anhänge D und E) öffentlich gemacht und damit nach außen deutlich mehr Transparenz über Sinn, Zweck und Vorgehen im Projekt hergestellt.

So wird an diesen Punkten ersichtlich, dass sich im Unternehmen zunehmend ein effektives Informations- und Kommunikationssystem aufbaut und die Beziehungen zum Projektumfeld aktiv gemanagt werden.

11.4 Motivation

Durch den strukturellen Widerspruch zwischen Projekt und Linienorganisation haben Faktoren wie z.B. die Rahmenbedingungen der Projektarbeit, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Dauer des Projekts u.a. erheblichen Einfluss auf die Motivation der Projektbeteiligten. Doch können die Projektleiter die Motivation mit entsprechenden Maßnahmen stärken (s. auch Teil A, Kap. 5.3.4)

Wie bereits erwähnt, denken drei Projektmitglieder zwischendurch über den Ausstieg aus dem Projekt nach, was von den Projektleitern zunächst so hingenommen wird, ohne das Thema Motivation in der Gruppe zu thematisieren oder strukturelle Ursachen mit zu bedenken. Jedoch sind gerade die Projektleiter diejenigen, die den häufigsten Kontakt mit den Gruppenmitgliedern haben, Störungen frühzeitig erkennen und analysieren können, um entsprechende Maßnahmen einzuleiten sowie die Motivation zu stärken. So lautet es bereits unter Kap. 7.3 im Handbuch:

„Dem Projektleiter kommt damit auch eine besondere Bedeutung bei der Motivation der Projektgruppenteilnehmer zu. Gerade wenn Projekte über einen längeren Zeitraum laufen, kann die anfängliche Euphorie schwinden, auftauchende Probleme können zu Frustrationen führen und das Engagement und die Selbstbindung lassen nach.“
(Handbuch, S. 221)

Um die Verantwortung, aber ebenso die Reaktionsmöglichkeiten für die vier Projektleiter deutlich zu machen, wird in Kap. 9.6 des Handbuchs darauf hingewiesen, dass bei Problemen nicht Maßnahmen auf rein individueller Ebene, sondern Aspekte wie Identifikation, Beteiligung und Berücksichtigung der Gesamtzusammenhänge von Seiten der Projektleiter die Motivation und das Engagement fördern können. Zusätzlich werden Empfehlungen gegeben, welche

Umgangsmöglichkeiten im direkten Kontakt mit den Gruppenmitgliedern sich positiv auf deren Engagement auswirken können. Hier einige Beispiele aus dem Handbuch (S. 240):

- „Beziehen Sie die Beteiligten in den Planungsprozess mit ein.
- Ermuntern Sie dazu, Bedenken und Verbesserungsvorschläge mit einzubringen.
- Erkennen Sie die Leistungen der Mitarbeiter an, damit diese wissen, dass sie auf dem richtigen Weg sind.
- Betonen Sie immer wieder, welchen Nutzen alle daraus ziehen, wenn das Projektziel erreicht wird.“

12 Zu Kap. 10 im Handbuch: Projektabschluss

Der Projektabschluss ist nicht nur für die Gestaltung eines effektiven Projektendes, sondern auch gerade im Zusammenhang mit der Auswertung von Erfahrungen und dem Sammeln von „Projektwissen“ bedeutsam (s. Teil A, Kap. 5.1.5 und 5.2.4).

Das Thema Projektabschluss spielt für das Unternehmen zum Zeitpunkt der Bucherstellung natürlich keine Rolle, gehört aber per Definition zum Projekt dazu. Deshalb wird dieser Punkt zur Vermittlung notwendigen Basiswissens aufgenommen, denn so kann sich die Gestaltungsweise an den einzelnen Schritten orientieren und der Gewinn der gesamten Projektarbeit erhöht werden.

13 Schlusswort

Auch wenn die Erstellung und Ausgabe des Handbuchs an das Unternehmen mit der Absicht erfolgt ist, eine Hilfestellung bei der Prozessgestaltung im Projekt zu liefern, ist dies doch auch mit dem Bewusstsein seiner begrenzten Wirkungsweise verbunden. Ein Handbuch kann zwar eine Unterstützung beim Planen und

Gestalten von Projektmanagement sein, doch bietet die Benutzung des Handbuchs keine Patentrezeptur und keine Gewähr für ein gelingendes Projektmanagement. Eine erste Grenze des Handbuchs ist darin begründet, dass das professionelle Wissen über die Organisation als beobachterabhängig und damit auch als vorläufig und hypothetisch anzusehen ist (vgl. Willke, 1995, S. 242, und Teil B, Kap. 5). Eine zweite Grenze ergibt sich daraus, dass der Leser des Handbuchs als psychisches System mit dem Merkmal operativer Geschlossenheit sich das aus dem Text herausholt, „...was in seiner eigenen Welt Resonanz erzeugt,...“ (Willke, 1999, S. 89; s. auch Teil A, Kap. 1.3.1 und 5.3.1), eine bestimmte Wirkung also nicht von mir als Autorin des Handbuchs erzielt werden kann. Eine weitere Grenze des Handbuchs zeigt sich darin, dass keine Verständigung über Unklarheiten mittels Nachfragen möglich ist; ein Buch kann immer nur ein Ein-Weg-Kommunikationsangebot sein.

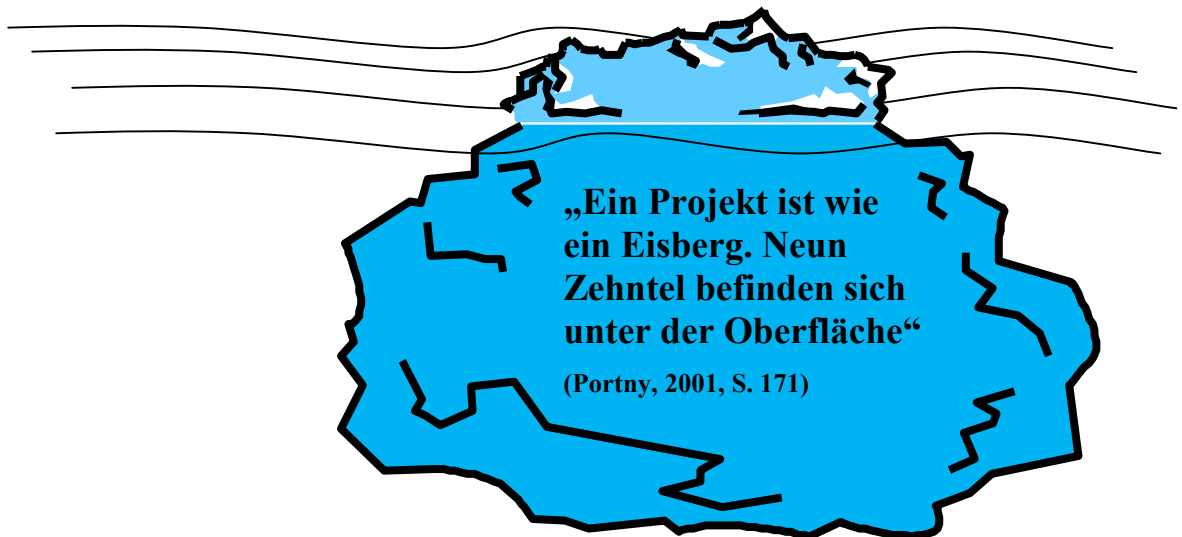
Darüber, ob oder inwiefern diese Aspekte die Brauchbarkeit des Handbuchs aktuell begrenzen, kann hier jedoch keine Analyse mehr erfolgen, da das Handbuch erst Ende Oktober 2002 auf der projektinternen Kick-Off-Veranstaltung an die Projektbeteiligten verteilt worden ist. Trotzdem kann behauptet werden, dass das Unternehmen von der empirischen Begleitung insgesamt profitiert hat, denn die externen Unterstützungen auf der Grundlage der vorgenommenen empirischen Beobachtungen haben in einer effektiven Weise dazu beigetragen, die gesamte Prozessgestaltung von Mai 2002 bis Januar 2003 positiv zu beeinflussen. Auf der Basis der Interviews und Beobachtungen haben sich zusätzlich zur Bucherstellung weitere Unterstützungsleistungen ergeben, z.B. in Form von Beratungsgesprächen mit der Projektadministratorin und den Projektleitern, von methodischen Unterstützungen bei der zweiten Zielfindungsphase, durch Hinweise zur Optimierung der Ergebnispräsentationen, Vorbereitungen und Moderation der Kick-Off-Veranstaltungen usw.. Für das Unternehmen bedeutet es, auf dem Weg zum Projektmanagement ein großes Stück voran gekommen zu sein, denn bis zum aktuellen Zeitpunkt sind ganz wesentliche Projektmanagement-Aufgaben in den Blick genommen worden und zur Umsetzung gelangt (s. auch Schlussbemerkungen, S. 251).

Teil D

Projektmanagement-Handbuch

Handbuch Projektmanagement

Ein Praxisleitfaden zur Projektarbeit



Verfasst von:

Dipl.-Päd. Andrea Oppermann
Hohenstaufenring 38
31141 Hildesheim

In Zusammenarbeit mit:

Dr. Albert Siepe

DIE TRAINER Hildesheim

Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

Knollenstrasse 9, 31134 Hildesheim



Einleitung

Das vorliegende Handbuch ist entstanden im Auftrag des N.N., der seit Oktober 2001 in der Folge einer komplexen Zukunftskonferenz vier Projekte durchführt und professionelles Projektmanagement installieren möchte. Eine wissenschaftliche Begleitung im Rahmen meiner Diplomarbeit für einen begrenzten Zeitraum sollte diesen Prozess begleiten und unterstützen. Der gesamte Entwicklungs- und Veränderungsprozess (Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Prozessbegleitung) wird durch DIE TRAINER Unternehmensberatungsgesellschaft mbH beraten und betreut.

Kritik am traditionellen Projektmanagement

Zum Thema Projektmanagement (PM) gibt es inzwischen eine Fülle an theoretisch-wissenschaftlicher oder praxisorientierter Literatur. Durch die geschichtliche Entwicklung des Projektmanagement (im Bereich der Raumfahrt) hat die Projektarbeit von Großunternehmen meist die Entwicklung oder Fertigung neuartiger Produkte innerhalb eines bestimmten Zeitraums zum Inhalt. Daran orientiert sich auch das wissenschaftliche bzw. praxisorientierte Vorgehen und die Darstellungsweise des Themas Projektmanagement: die Literatur ist überwiegend betriebswirtschaftlich geprägt. Kosten-Nutzen-Berechnungen, Risikoanalysen, Kontroll-Formblätter, Schnellkurse zum Thema „Visualisieren und Präsentieren“ usw. bestimmen die praktische Planung und Umsetzung von Projekten, während Themen wie Gruppendynamik, Macht und Einfluss weitgehend ausgeblendet werden. Diese überwiegend technisch-rational Grundhaltung und sachlich-planerische Herangehensweise ist jedoch aus zwei Gründen zu kritisieren:

1. Sie führt zu einer unrealistischen Vorstellung davon, was Projektmanagement tatsächlich ausmacht. Sie schürt den Aberglauben, dass jedermann jedes Projekt in jedem Unternehmen zu einem erfolgreichen Ende bringen kann, wenn er nur die richtigen Techniken und Methoden kennt und anwendet.
2. Für Projekte, in denen es nicht um die Entwicklung verbesserter Produkte sondern beispielsweise um neuartige Dienstleitungen oder allgemein um Organisationsentwicklung geht, sind die vorwiegend technisch ausgerichteten Methoden nicht ohne weiteres übertragbar.

Eine Antwort auf diese Kritik liefern Autoren¹ wie z.B. Mees (1995) oder Heintel/Krainz (1990), die den unsicheren und prozessualen Charakter von Projektarbeit in den Mittelpunkt rücken und für eine ganzheitliche Herangehensweise plädieren. Dies führt auch zu der weiteren Überlegung, Projektmanagement in der Praxis durch individuell angepasste Projektmanagement-Handbücher zu unterstützen, die die besonderen Bedingungen und Kontexte des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen.

Das Anliegen dieses PM-Handbuches

Ein PM-Handbuch soll helfen, Funktionen und Instrumentarien von PM im Gesamtkontext zu verstehen und anzuwenden. Dafür wurden hier auf der Grundlage einer umfassenden Recherche der aktuellen Literatur zum Thema allgemeine Grundsätze und Ausführungsbestimmungen zusammengestellt, die als zielgerichtete Handlungsanweisungen dienen. Durch allgemeingültiges Grundlagenwissen einerseits, spezifische Differenzierungen und Hinweise zum situationsangepassten Vorgehen andererseits soll diese Arbeit dazu verhelfen, ein fundiertes Verständnis von Projektmanagement zu entwickeln.

¹ Um einer besseren Lesbarkeit willen wird in dieser Arbeit auf die Verwendung der weiblichen Schreibweise verzichtet. Selbstverständlich ist die weibliche Form dennoch eingeschlossen.

Das Handbuch verpflichtet sich also auf der einen Seite dem Anspruch der Allgemeingültigkeit, um auch zukünftige Projekte im N.N. mit anderen Inhalten und Arbeitsformen meistern zu können. Auf der anderen Seite wird der Transfer vom Allgemeinwissen über PM in Handlungswissen im N.N. geleistet, wofür eine Analyse der unternehmensspezifischen Bedingungen erforderlich war. Im Rahmen von mündlichen Befragungen, teilnehmender Beobachtung und einer Dokumentenanalyse wurden deshalb von der Autorin projektrelevante Daten über das Unternehmen N.N. erhoben, die die Auswahl der Themenschwerpunkte in dieser Arbeit bestimmten. Damit ist die Erstellung dieses Handbuchs das Ergebnis insgesamt dreier relevanter Informationsquellen: einer fokussierten Organisationsdiagnose über den N.N. (in Anlehnung an Weisbords Schubladenmodell, 1984), einem Status- und Verlaufsbericht über das bisherige Projektgeschehen und der Literaturrecherche.

Obwohl erst die Organisationsdiagnose den Transfer für den N.N. ermöglichte, wird in diesem Rahmen nicht näher auf die Interviewergebnisse oder spezielle Beispiele aus dem Projektverlauf eingegangen. Der Zweck des Handbuchs besteht nicht in der Darstellung der Erfahrungen sondern darin,

- weiterhin eine produktive Gestaltung der derzeitigen Projektarbeit im N.N. zu ermöglichen,
- durch Anregungen zur Selbstreflexion den Erfahrungsgewinn zu systematisieren,
- dadurch eine begleitende oder nachfolgende (Selbst-)Evaluation vorzubereiten sowie
- für zukünftige Projekte verschiedener Art und Inhalte im N.N. zur Verfügung zu stehen.

Trotz guter Kenntnisse und Methoden-Know-How bleibt Projektmanagement immer auch ein Prozess mit vielen Unwägbarkeiten und Risiken. Es gibt keine Patentrezepte, wie schwierige Situationen zu lösen sind. Doch will das Handbuch die Leser in die Lage versetzen, die eigenen spezifischen Projektbedingungen selbst zu analysieren, Zusammenhänge zu erkennen und zu einer umfassenden Sichtweise auf das Geschehen zu gelangen, um eigenständig situationsangemessene Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln.

Zusätzlich werden in den Ergänzungen und Erläuterungen (Kap. 5.3.2; Kap. 6.4.2; Kap. 7.6.2; Kap. 7.7.1 und Kap. 8.2.3) Kontexte und Bedingungen von Projektsituationen differenziert und Lösungsansätze im Sinne von FAQs² angeboten.

Obwohl in der Literatur üblich, hat dieses Handbuch keinen Anhang mit vorgefertigten Formularen beispielsweise zur Planung, Steuerung oder für andere Teilschritte. Der bewusste Verzicht begründet sich damit, dass vorgegebene Formulare meist schwer übertragbar sind und die eigene Kreativität einschränken. Formularblätter sind jedoch dann hilfreich, wenn sie von den Verantwortlichen speziell für die erforderlichen Situationen entworfen werden.

² FAQ = Frequently Asked Questions; steht für Antworten auf häufig gestellte Fragen

Danksagung

Voraussetzung für die Erstellung dieses Handbuchs im Rahmen meiner Diplomarbeit waren die vielen Informationen, die ich in Gesprächen, Befragungen und Beobachtungen im N.N. sammeln konnte. Deshalb möchte ich an dieser Stelle all jenen Personen meinen Dank aussprechen, die mir die Forschungsarbeit im N.N. ermöglicht und erleichtert haben: Zu nennen ist Herr Siepe von DIE TRAINER Unternehmensberatungsgesellschaft mbH für die Vermittlung des Kontaktes und seine unterstützende Begleitung in allen Rahmenfragen. Herrn Müllerschulz danke ich für die wegbereitenden Gespräche und einführenden Informationen. Ebenso sind die Personen anzuführen, die mir im N.N. als Interviewpartner zur Verfügung standen, sowie diejenigen, die die organisatorische Rahmengestaltung - insbesondere die Hilfe durch Frau Meierschulz - übernommen haben. Außerdem gilt mein Dank den Freunden, die mir bei der Erstellung des Handbuchs durch Korrekturen, Hilfen bei Layoutfragen u.ä. hilfreich zur Seite standen.

Andrea Oppermann,
September 2002

Lesehinweise

Leserkreis

Dieser Praxis-Leitfaden wendet sich aufgrund des handlungsorientierten Detailwissens an die Schlüsselfiguren im Projektmanagement (Mitglieder der Steuerungsgruppe) sowie an alle Projektbeteiligten. Für das Unternehmen insgesamt kann es jedoch von Vorteil sein, wenn auch projektexterne Führungskräfte und Entscheider durch ein erweitertes Verständnis den Projektprozess unterstützen können.

Gliederung

Das vorliegende PM-Handbuch will dem Leser als Mitglied des N.N. den Transfer von PM-Theorie in die Praxis unter Berücksichtigung der dortigen spezifischen Gegebenheiten ermöglichen. Die Gliederung der Kapitel folgt deshalb dem Schema des Phasenablaufs, wie es sich üblicherweise in der Projektarbeit darstellt. Dies soll den Lesern ermöglichen, das Vorgehen phasenweise zu überprüfen und eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, an welchem Punkt sich die eigene Projektarbeit befindet bzw. was als nächstes dran ist. Zur inhaltlichen Übersicht enthält die Gliederung die Kapitelüberschriften.

Kurzfassung der Kapitel

Alle Kapitel beginnen mit einer Kurzfassung des jeweiligen Inhalts, die darauf verweist, was den Leser im weiteren Text erwartet. Für ein Überblickswissen können diese Kurzfassungen auch ohne das gesamte Kapitel gelesen werden bzw. kann der Leser dann entscheiden, ob oder an welchen Stellen er sein Wissen vertiefen möchte. Außerdem kann die Kurzfassung zum Rekapitulieren des Gelesenen dienen.

Checklisten

Die Checklisten am Ende jedes Kapitels können dazu verwendet werden, das Vorgehen im Projekt zu planen und zu überprüfen. An einigen Stellen im Handbuch gibt es Aufzählungen oder Tabellen, die ebenfalls als Checkliste genutzt werden können. Sie sind mit dem gleichen Icon gekennzeichnet wie die Checklisten am Ende der Kapitel. Die Fragen der Checklisten und Anregungen zur Selbstreflexion bieten Gelegenheit, das individuelle Lernen mit dem Lernen auf organisationaler Ebene zu verknüpfen und so die Organisationsbewusstheit zu steigern.

Grafiken, Tabellen, Glossar und Stichwortregister

Im Sinne einer erwachsenengerechten Didaktik werden unterschiedliche Lernstiltypen dadurch angesprochen, dass neben dem Text auch Grafiken und Übersichtstabellen zur Verfügung stehen, die das Geschriebene veranschaulichen sollen. Dem Selbstbestimmungsbedürfnis beim Erwachsenenlernen soll damit Rechnung getragen werden, dass Kurzfassungen, Glossar und Stichwortregister gezielten Wissenserwerb ermöglichen. Im Glossar werden deshalb die wichtigsten Stichworte in Kurzform erklärt. Die Angabe in Klammern verweist auf die Kapitel, in denen mehr darüber zu erfahren ist. Auch mit Hilfe des Stichwortregisters können einzelne Begriffe gesucht werden, um kurzfristig und gezielt Wissen zu erwerben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	179
Danksagung	181
Lesehinweise	182
1. Kapitel: Grundlagenwissen rund ums Projekt.....	185
1.1 Kurzfassung	185
1.2 Begriffsklärung	185
1.3 Projektarten	189
1.4 Phasenmodell: Projektphasen und Meilensteine	191
1.5 Projektbeteiligte und ihre Rollen	193
1.6 Checkliste „Anregungen zur Selbstreflexion“	193
2. Kapitel: Ganz am Anfang – Die Konzeptphase	194
2.1 Kurzfassung	194
2.2 Zweck der Konzeptphase	194
2.3 Projektkonzept	197
2.4 Checkliste „Konzeptphase“	199
3. Kapitel: Projektziele – Wo wollen wir hin?	200
3.1 Kurzfassung	200
3.2 Funktionen von Projektzielen	200
3.3 Methoden zur Zielfindung	201
3.4 Zielkonkretisierung	201
3.5 Zielformulierung	203
3.6 Kriterien zur Zielformulierung	204
3.7 Checkliste „Ziele“	204
4. Kapitel: Projektumfeld und Stakeholder.....	205
4.1 Kurzfassung	205
4.2 Zur Notwendigkeit von Umfeldanalysen	205
4.3 Umfeldfaktoren	206
4.4 Zur Identifikation von Stakeholdern	207
4.5 Checkliste „Stakeholderanalyse“	207
5. Kapitel: Projektstart – Wie wollen wir vorgehen?.....	208
5.1 Kurzfassung	208
5.2 Das Projekt startet	208
5.3 Vorüberlegungen zur konkreten Planung	208
5.4 Start-Up	210
5.5 Checkliste: „Projektstart“	211
6. Kapitel: Projektplanung - Überlegungen zu den Details	212

6.1	Kurzfassung	212
6.2	Vorteile einer durchdachten Planung	212
6.3	Vom Groben zum Detail	213
6.4	Die einzelnen Schritte der Planung	216
6.5	Checkliste „Projektplanung“	218
7.	Kapitel: Durchführungsphase – Beteiligte und Rollenträger im Projekt	219
7.1	Kurzfassung	219
7.2	Projektbeteiligte und ihre Rollen	219
7.3	Aufgaben des Projektleiters	220
7.4	Die Koordinierungsgruppe	223
7.5	Der Projektadministrator oder -koordinator	223
7.6	Die Projektgruppe	224
7.7	Kriterien der Team-Zusammensetzung	226
7.8	Teambildung und Gruppenentwicklung	228
7.9	Checkliste „Projektbeteiligte“	231
8.	Kapitel: Projektkontrolle und -steuerung – Läuft alles wie geplant?	232
8.1	Kurzfassung	232
8.2	Das Überwachen und Steuern eines Projektes	232
8.3	Checkliste: „Fragen für eine Projektstatus-Analyse“	235
8.4	Checkliste „Steuerung und Überwachung“	235
9.	Kapitel: Information, Kommunikation und Projektmarketing	236
9.1	Kurzfassung	236
9.2	Information und Kommunikation	236
9.3	Weitergabe von Informationen	237
9.4	Dokumentation	237
9.5	Projektmarketing	238
9.6	Hinweise zur Motivation der Projektmitarbeiter	239
9.7	Checkliste „Information und Kommunikation“	240
10.	Kapitel: Projektabschluss – Aus Erfahrungen lernen	241
10.1	Kurzfassung	241
10.2	Zweck der Abschlussphase	241
10.3	Schritte in der Abschlussphase	241
10.4	Checkliste zur Selbstreflexion: „Erfahrungen mit der Projektarbeit“	243
10.5	Checkliste „Projektabschluss“	243
	Glossar	244
	Projektmanagement – Literatur	247
	Stichwortverzeichnis	248
	Abbildungsverzeichnis	250

1. Kapitel: Grundlagenwissen rund ums Projekt

1.1 Kurzfassung

Merkmale: Projekte sind gekennzeichnet durch folgende Kriterien: Einmaligkeit der Bedingungen, Abgrenzung zu anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.

Projektmanagement (PM): bezeichnet die Verfahrensweise für ein bestimmtes Vorgehen sowie die Organisations- und Arbeitsform im Projekt, wird aber auch zur Bezeichnung eines Führungsinstruments verwendet. Projektmanagement beinhaltet alle Maßnahmen, mit denen ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team zum Ziel geführt werden kann. Dabei ist PM durch den sich wiederholenden Kreislauf von Planung, Steuerung und Überwachung während der gesamten Projektlaufzeit gekennzeichnet. Einerseits stehen dafür verschiedene algorithmische Techniken zur Verfügung, andererseits sind für ein erfolgreiches Projektmanagement auch Steuerungsmaßnahmen erforderlich, die sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen bzw. der sozialen Prozesse beziehen.

Phasen: Projekte werden in Phasen unterteilt, um am Ende jeder Phase Ergebnisse überprüfen und bewerten bzw. Entscheidungen treffen zu können. Die Phasen lassen sich unterteilen in: Definitionsphase (Konzeption und Abgrenzung), Startphase (Planung), Durchführungsphase (Realisierung und Umsetzung), Abschlussphase. Die Phasen sind durch sogenannte Meilensteine voneinander abgegrenzt.

Projekthinhalte: Trotz der Gemeinsamkeiten und der bestimmten Merkmale, durch die sich Projekte von anderen Vorhaben abgrenzen, können in einem Projekt ganz verschiedene Inhalte bearbeitet werden.

Organisatorische Konzentration: Projekthinhalte, -größe und -komplexität spielen eine Rolle bei der Entscheidung für die Auswahl der Projektorganisationsform.

Beteiligte: Neben den Techniken und Methoden sind die verschiedenen Akteure und Beteiligte für den Projekterfolg von besonderer Bedeutung.



1.2 Begriffsklärung

1.2.1 Was ist ein Projekt?

Die Definition in der DIN 69 901 lautet: Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen gekennzeichnet ist durch

- die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit (z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen),
- durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- und durch projektspezifische Organisation.

Kennzeichen eines Projekts

Die Projektziele haben im Gegensatz zu den Zielen der Unternehmung als Ganzes einen temporären Charakter, sind also nicht auf Dauer gültig, müssen jedoch mit den Unternehmenszielen kompatibel sein (s. dazu Kapitel 3). Die Einmaligkeit der Bedingungen bezieht sich nicht auf einzelne Aktivitäten des Projekts, sondern auf das Vorhaben als Ganzes. Die finanzielle Begrenzung deckt sich weitgehend mit dem Begriff des „aufgabenbezogenen Budgets“. In einem Projekt muss das Budget nicht explizit festgelegt sein, doch ist es indirekt bestimmt durch die Zuordnung der personellen und zeitlichen Ressourcen.

Es wird deutlich, dass nicht jedes Vorhaben ein Projekt ist, vielmehr müssen die Kriterien Einmaligkeit, Begrenztheit, Bestimmtheit und Organisiertheit erfüllt sein.

Neben diesen Merkmalen haben Projekte folgende weitere Gemeinsamkeiten:

- Start- und Endtermine
- In Phasen unterteilter Verlauf
- Interdisziplinäres Arbeiten
- Bereichsübergreifende Problemstellung
- Personifizierte Verantwortung mit klarer Projektorganisation

1.2.2 Was bedeutet Projektmanagement?

Projektmanagement (PM) bezieht sich auf die Denk- und Verhaltensweise beim Vorgehen in Projekten, ist Methode und Werkzeug und umfasst auch die Aspekte Führung und Kooperation zur effizienten Umsetzung komplexer, abteilungsübergreifender Neuerungs- und Änderungsvorhaben. Nach Wolf/ Mlekusch (2001, S. 6) ist PM „...der Einsatz bestimmter Methoden und Werkzeuge für besondere Vorhaben. PM ist Führungsfunktion und Koordination, Arbeit im Team, die Organisation, die all das umsetzt.“

PM:
Methode,
Werkzeug,
Prozessgestaltung.

Als PM gilt also auch die Prozessgestaltung ab dem Start über die Durchführungsphase bis zum Abschluss, woraus sich drei Grundtätigkeiten ergeben:

- Planung: Festlegen, welche Ergebnisse erzielt werden sollen; Zeitrahmen festlegen; erforderliche Ressourcen abschätzen;
- Organisation: Rollen und Verantwortungsbereiche der Beteiligten definieren;
- Kontrolle/ Überwachung: immer wieder deutlich machen, welche Ergebnisse von den Beteiligten erwartet werden; Maßnahmen und erzielte Ergebnisse überwachen; auftauchende Probleme lösen; Informationen an Interessierte weitergeben.

Da Aufgabenstellungen in Projekten nicht allumfassend planbar sind, kann ihr Ablauf nur in Etappen für die unmittelbar folgenden Schritte geplant werden. Die ferner liegenden Teilaufgaben erfahren lediglich eine grobe Planung und werden zu einem späteren Zeitpunkt detailliert festgelegt, wenn die notwendigen Informationen dafür zur Verfügung stehen. Projektmanagement bedeutet also einen sich ständig wiederholenden Prozess von Planung, Überwachung und Steuerung, der über alle Projektphasen aufrechterhalten wird und beinhaltet damit alle Maßnahmen, die helfen, ein Vorhaben in einem interdisziplinären Team zum Ziel zu führen. Einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen und Arbeitsweisen gibt Abbildung 1.

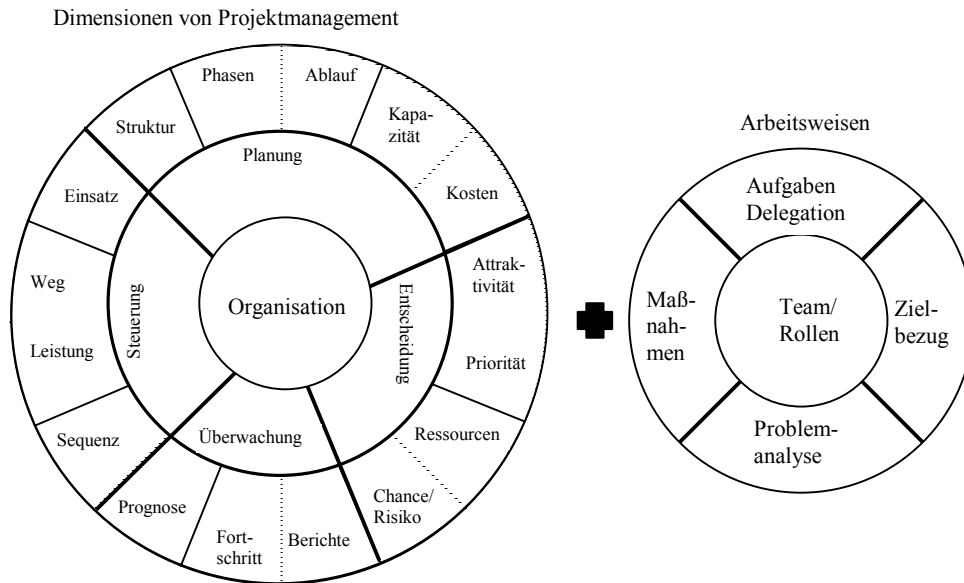


Abbildung 1: Dimensionen und Arbeitsweisen in der Projektarbeit (entnommen einem Reader von Hirzel Leder & Partner, 2000, S. 4)

1.2.3 Erfolgsorientiertes Projektmanagement

Im Projektmanagement werden die verschiedensten Methoden und Techniken eingesetzt (u.a. Techniken zur Projektplanung, Informations- und Entscheidungsfindung, Verlaufsbewertung). Doch trotz aller zur Verfügung stehenden Techniken muss sich Projektmanagement der Herausforderung stellen, die Zielerreichung *prozessual* voranzubringen. Planungstechniken beispielsweise sind wichtige und nützliche Hilfsmittel, die jedoch allein die Zielerreichung nicht gewährleisten. Erst situationsgerechte Modifikationen, situativ angemessene Entscheidungen und ein erfahrungsbasierter Umgang mit Menschen machen erfolgreiches und professionelles Projektmanagement aus. Für ein umfassendes Verständnis von Projektmanagement dürfen also die Grundtätigkeiten inhaltlich nicht auf rationale, objektive Aspekte beschränkt werden. Einerseits gehören zum PM zwar systematisches Vorgehen, Planung und der Einsatz von Hilfsmitteln und Werkzeugen, denn Projekte müssen geplant und kontrolliert werden. Andererseits aber lassen sich Menschen nicht wie Maschinen steuern, vielmehr kann Zusammenarbeit nur über Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung erzeugt werden.

**Erfolgsorientiertes
PM berücksichtigt
Rahmenbedingungen**

Damit gewinnen für ein erfolgsorientiertes Projektmanagement Steuerungsmaßnahmen an Bedeutung, die sich besonders auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen bzw. der sozialen Prozesse beziehen. Zu den Rahmenbedingungen gehören Aspekte der Unternehmenskultur, wie Führung, Informationsmanagement, Fehlerkultur, usw. Unter sozialen Prozessen sind hier beispielsweise Gruppendynamik, Mitarbeiterführung, Kommunikationskultur und weiteres zu verstehen. Die Handlungsebenen dürfen sich dabei nicht auf die Regelung formaler Parameter (Kompetenzklärung, Projektstrukturen, ...) beschränken. Vielmehr müssen bei der Gestaltung des projektrelevanten Miteinanders soziale und psychologische Aspekte, wie Einstellungen, Verhalten oder Emotionen mitberücksichtigt werden (vgl. Mees, 1995, S. 34f). Eventuelle Schwierigkeiten und Widerstände werden z.B. hervorgerufen durch Unsicherheit der Rollen und Kompetenzen, durch veränderte Organisationsstrukturen, durch die Notwendigkeit einer hohen Eigenverantwortlichkeit, durch selbstorganisierende Strukturen und durch methodisch neues Arbeiten auf den Lösungswegen. Es ist also eine ganzheitliche Sichtweise auf den Prozess notwendig, die die unterschiedlichen Aspekte und Herangehensweisen zu einem professionellen Projektmanagement zusammenführt.

Nach Mees (1995, S. 46) gilt es verschiedene Dimensionen im Projektgeschehen zu betrachten:

- Basisfunktionen (Was geschieht durch wen?)
- Projektphasen (Wann geschieht was?)
- Erfolgsfaktoren (Wodurch gewinnt das Projekt?)
- Handlungsebenen (Wo vollzieht sich was?)
- Projektphilosophie (Woran orientiert sich das Geschehen?)
- Ziele und Themen des Projektes (Wozu führt das Projekt?)
- Mittel und Wege des Projektmanagements (Womit wird gearbeitet?)

Die Dimensionen können wie unterschiedliche „Brillen“ gehandhabt werden, mit denen man abwechselnd die verschiedenen Bereiche beobachten und fokussieren kann. Nur wenn Projektarbeit von den Verantwortlichen nicht auf sachlich-planerische Aspekte reduziert sondern in dieser Komplexität verstanden wird, lässt sich der Prozess erfolgreich gestalten. Eine Übersicht über die wichtigsten Erfolgskriterien bietet Abbildung 2.

Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung aller Voraussetzungen • Klar definierte Aufgabe/ Auftrag • Abstimmung von Projektzielen und -aufgaben mit Zielen und Schnittstellen im Unternehmen • Definierter Raum und Zeit für die Projektarbeit (Freistellung/ Ausstattung) • Transparente und leistungsfähige Entscheidungsstruktur (Rollen, Kompetenzen) • Einbinden relevanter Stakeholder (s. dazu Kap. 4)
Gestaltung der sozialen Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Eine zur Aufgabenstellung passende Zusammensetzung des/ der Projektteams • Investitionen in die soziale Entwicklung des Projekts (Teamentwicklung, Training, falls erforderlich auch Supervision oder Konfliktmanagement) • Aufbau eines effektiven Informations- und Kommunikationssystems (projektintern und -extern, aktives Projektmarketing) • Förderliche Projektkultur (kooperative Zusammenarbeit, Ergebnisorientierung, Vertrauen und Akzeptanz...)
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Zirkuläre, immer wieder den Klärungsprozess durchlaufende (Ziel-)Planung • Klar definierter und strukturierter Ablauf- und Arbeitsplan • Regelmäßige Überwachung und Steuerung der projektrelevanten Parameter, Selbstevaluierung • Aufbau eines sinnvollen Berichts- und Dokumentationswesens • Koordination der projektbeteiligten Personen und Gruppen sowie Verbindung zur Linienorganisation

Abbildung 2: Tabelle - Wichtige Erfolgskriterien

1.3 Projektarten

Es gibt mehrere Arten von Projekten, die in der Literatur mit Hilfe folgender Kriterien unterschieden werden:

- nach der Größe des Projekts, die gemessen werden kann an Kosten, Aufwand, Kapazität und Durchlaufzeit. Diese Parameter fallen bei kleineren Projekten geringer aus als bei großen;
- nach dem Grad der Projektkomplexität, die nach folgenden Kriterien zu beurteilen ist: wissenschaftlicher Neuheitsgrad, Risiko, das Projektziel zu erreichen, Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten und Fremdfirmen, starke Abhängigkeiten und viele Querverbindungen zu den einzelnen Arbeitspaketen. Je höher die Komplexität ist, desto mehr Aufwand muss in das PM investiert werden;
- nach den Rahmenbedingungen wie der Stellung des Auftraggebers (extern/intern), dem Grad der Wiederholung (Pionier-, Routineprojekte), den beteiligten Organisationseinheiten;
- nach den zu erstellenden Objekten bzw. dem Inhalt des Projektes: Investitionsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Organisationsprojekte, Innovations- oder Produktprojekte (s. Abb. 3):
 - Investitionsprojekte sind Projekte der Herstellung, Errichtung oder Beschaffung von Sachlagen. Die Überführung von finanziellen Mitteln in Sachanlagenvermögen steht hier im Mittelpunkt. Bei Investitionsprojekten gibt es schon am Beginn eine klare Vorstellung davon, was am Ende dem Auftraggeber übergeben werden soll. Die Schwerpunkte liegen hier im detaillierten Projektieren und in der Montage und Inbetriebnahme der bestellten Systeme.
 - Der Inhalt von Forschungs- und Entwicklungsprojekten oder Innovations- oder Produktprojekten ist primär geistig/ kreativer oder experimenteller Natur. Ziel ist die Entwicklung neuer Erkenntnisse und Produkte. Am Anfang sind häufig die Vorstellungen des Marktes unklar, die Lösung muss erst gefunden werden, weshalb sich das Projekt durch hohe Kreativität auszeichnet.
 - Kennzeichnend für Organisationsprojekte ist die Schaffung oder Veränderung von Aufbau- und/ oder Ablaufstrukturen in Organisationseinheiten, um die Leistungsprozesse zu verbessern. Organisationsprojekte sind eher innerbetrieblich anzutreffen. Hier geht es um die Überführung eines Zustandes in einen anderen, so dass es hier sehr stark auf die Akzeptanz der Beteiligten, auf Einfühlungsvermögen und Konsensfindung ankommt.

**Kriterien für
unterschiedliche
Projekte**

Abbildung 3 zeigt eine schematische Einteilung der Projektarten; in der Praxis jedoch können die Abgrenzungen verschwimmen, so dass diese Arten auch in kombinierter Form anzutreffen sind.

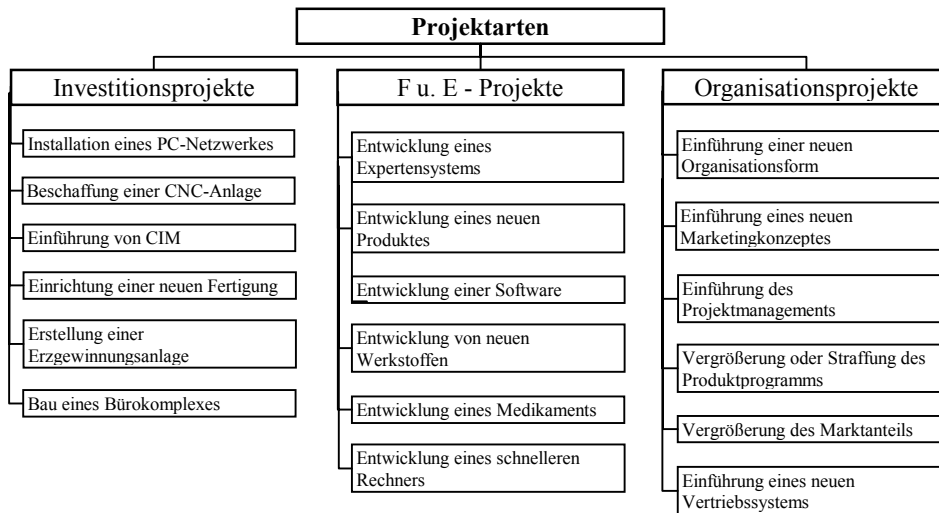


Abbildung 3: Anwendungsgebiete für das Projektmanagement (Quelle: Rinza, 1994, S. 7)

Weil Projektarbeit quer zu der hierarchischen Struktur eines Unternehmens verläuft, bedarf es einer spezifischen organisatorischen Einbindung. Deshalb lassen sich Projekte auch unterscheiden nach der projektrelevanten Aufbau-Organisation, die durch das Ausmaß an organisatorischer Konzentration auf das Projekt-Ziel gekennzeichnet ist. Mögliche Aufbau-Organisationsformen für Projekte sind:

- Die *Stabs-Projekt-Organisation* ist die schwächste Form ohne formelle Weisungsbefugnis des Projektleiters, aber mit Aufgabenschwerpunkten wie Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung. Sie ist meist bei kleinen Projekten anzutreffen, bei denen die Entscheidungsbefugnis in der Hierarchie verbleibt. Sie wird gern gewählt bei Organisationsprojekten, da hier die Akzeptanz der beteiligten Linienbereiche besonders gefragt ist. Das Projekt lebt jedoch unter Bedingungen einer weitgehenden einseitigen Abhängigkeit, und das Unternehmen vermeidet es, neue Organisationselemente einzuführen.
- Die *reine Projektorganisation* ist die stärkste Form, bei der alle Projektmitarbeiter der Projektleitung unterstellt sind. Es wird eine Parallel-Hierarchie auf Zeit eingerichtet, womit ein neuer Bereich im Unternehmen entsteht. Die Durchlaufzeit eines Projekts kann durch diese Form sehr stark reduziert werden. Allerdings ist eine Umstrukturierung des Unternehmens Voraussetzung, was einen hohen Aufwand für ein Projekt bedeutet. Hier ergeben sich nach Abschluss des Projekts Integrationsprobleme: a) die Wiedereingliederung der Mitarbeiter und evtl. Projektleiter und b) eine sinnvolle Integration der Projektergebnisse, die vom unternehmensinternen Umfeld oft skeptisch betrachtet werden. Für diese Art von PM ist es besonders wichtig, von vornherein Vermittlungsinstanzen einzurichten, die beständig die Kluft zwischen Projekt und Unternehmensalltag überbrücken helfen.

- Bei der *Matrix-Projektorganisation* ist der Versuch, die Linienorganisation mit PM in einer Organisationsform zusammen zu bringen, in der das horizontale und vertikale Prinzip gleiche Geltung haben. Die Kompetenzen sind projekt- und funktionsbezogen aufgeteilt, die Projektmitarbeiter erhalten Weisungen sowohl vom hierarchisch Vorgesetzten als auch vom Projektleiter, was Doppelunterstellungsverhältnisse und Rollenkonflikte aller Beteiligten zur Folge hat. Soll Matrix-Projektmanagement mit diesen „organisierten Widersprüchen“ gelingen, braucht es dazu ein hohes Maß an Organisationsbewusstheit, Unternehmensidentifikation sowie Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz. Für kleine Projekte ist die Wahl dieser Organisationsform nicht empfehlenswert.

Die Wahl für eine dieser Projektorganisationsformen sollte bereits in der Konzeptphase, spätestens aber in der Startphase erfolgen. Kriterien zur Entscheidungsfindung können Kosten-Nutzen-Überlegungen und Aufwand- und Ressourceneinschätzungen sein. Da es aber wenig Sinn macht, beispielsweise in einem traditionsgebundenen patriarchalischen Familienunternehmen von heute auf morgen PM einzuführen, sind auch übergeordnete Aspekte wie Unternehmenskultur, Managementkompetenzen usw. zu berücksichtigen. In jedem Fall ist Projektmanagement „...ein gravierender Eingriff in die bestehende Organisation, kann ihr nicht angepasst werden, liegt prinzipiell quer und ist daher insgesamt schwer zu verkraften. Man muss mit vollem Bewusstsein an diesen im Unternehmen eingerichteten Widerspruch herangehen“ (Heintel/ Krainz, 1990, S.32).

1.4 Phasenmodell: Projektphasen und Meilensteine

Ein Projekt wird in unterschiedliche Phasen unterteilt. Projektphasen sind zeitlich definierte Abschnitte, die sachlich von anderen Phasen getrennt sind. Das Phasenmodell (auch Projektlebenszyklus- oder Vorgehensmodell) beschreibt die einzelnen Zeitabschnitte im Projektverlauf und gibt vor, ob einzelne Phasen sequentiell aufeinander folgen oder sich schon im Verlauf überlappen. Projektphasen sind durch die drei Merkmale

Projekte werden in Phasen unterteilt.

- zeitliche Begrenzungen,
- definierte Teilziele und
- geprüfte Phaseergebnisse am Ende gekennzeichnet.

Der Sinn dieser Phaseinteilungen ist,

- am Ende einer Phase eine Bewertung durch die Projektleitung stattfinden zu lassen,
- die Entscheidungsträger genau über den Projektstand zu informieren,
- die erreichten Ergebnisse überprüfen zu können oder
- sich als nicht lohnend erweisende Projekte frühzeitig abbrechen zu können.

Ein Projekt lässt sich also grob unterteilen in folgende Phasen:

1. Definitionsphase mit a) Konzeptphase (Problem analysieren, Ziele klären, Nutzen, Potentiale und Risiken klären) **und b) Abgrenzungsphase** (Grobplanung, Machbarkeit klären, Projekt definieren, Projektantrag stellen).

2. Startphase oder Planungsphase (Tätigkeiten planen und Arbeitspakete definieren, Termine festlegen, Feinheiten klären, Verantwortung klären, Risiken analysieren, Schnittstellen definieren)

3. Durchführungs- oder Realisierungsphase (Arbeitspakete umsetzen, Projektverlauf verfolgen, bei Abweichungen Maßnahmen zur Gegensteuerung entwickeln, bei Meilensteinen Entscheidungen treffen und Beteiligte informieren)

4. Abschlussphase (das Erreichte kontrollieren und bewerten, Projektabschlussbericht erstellen, das Projekt auflösen, evtl. Mitarbeiter integrieren, Ergebnisse präsentieren).

Die vier Phasen lassen sich überblickartig in einem Projektmanagement-Quadrat abbilden, das als Grundlage zur Projektplanung (s. dazu Kap. 6) dient.

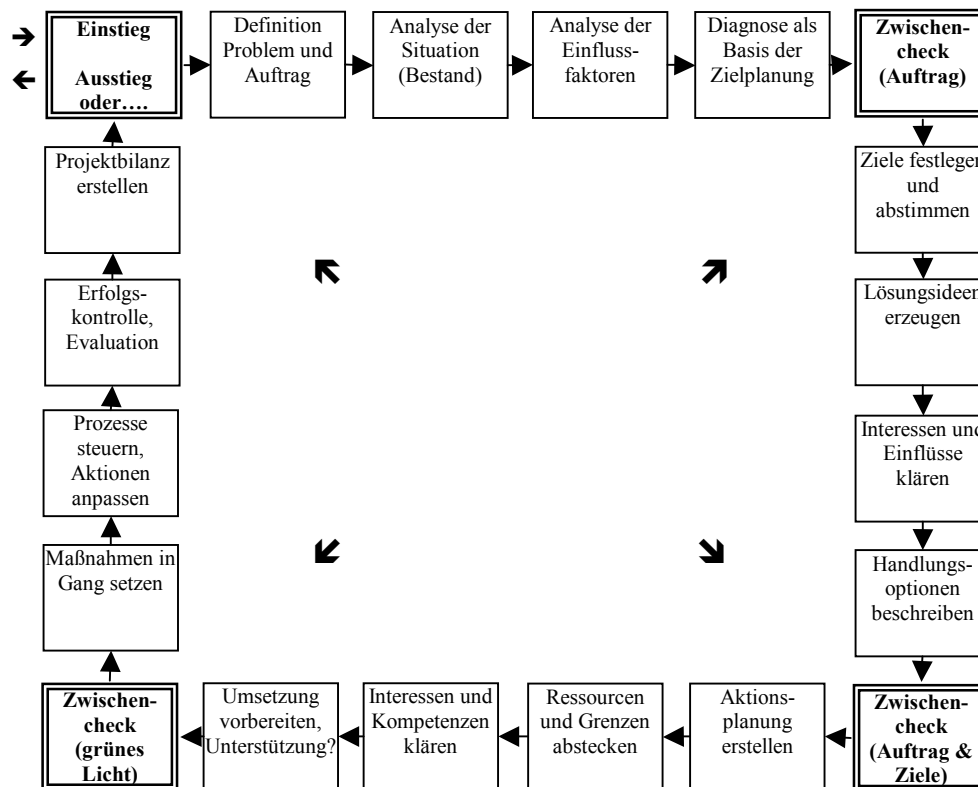


Abbildung 4: Projektmanagement- oder Planungsquadrat (nach Erwin Wagner, unveröffentlichtes Manuskript, 1999)

Das Projektmanagement-Quadrat bietet ein idealtypisches Modell mit linearem Ablauf. In der Praxis jedoch sind die einzelnen Phasen nicht immer so klar voneinander abzugrenzen, evtl. muss im Verlauf auf bestimmte Schritte zurückgegangen werden, denn die Projektpraxis ist den gegebenen Erfordernissen anzupassen. Trotzdem bieten das Modell und das Wissen um einen phasenhaften Ablauf Orientierungsmöglichkeiten, was an Arbeitsschritten zu welchen Zeitpunkten notwendig und hilfreich ist.

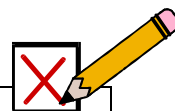
Die Übergänge – hier Zwischencheck – von einer Phase zu einer anderen sind mit Zäsuren verbunden, die auch als Meilensteine bekannt sind. Meilensteine sind Ereignisse von besonderer Bedeutung wie Beginn oder Ende einer Projektphase, wichtige Ergebnisse oder wesentliche Entscheidungen. Die Festlegung bestimmter Termine für die Meilensteine ergeben den Meilensteinplan (mehr dazu s. Kap. 5.3).

1.5 *Projektbeteiligte und ihre Rollen*

Unabhängig von der Größe und Komplexität des Projektes gibt es in jedem Projekt im Allgemeinen folgende Akteure (mehr dazu s. Kap. 7.3):

- Auftraggeber: Kunde, Geschäftsleitung oder ein Beauftragter der Unternehmensleitung als betrieblicher Entscheider,
- Lenkungsausschuss oder Steuerungsgruppe: wenn mehrere Projekte gleichzeitig laufen, ist eine übergeordnete Entscheidungsinstanz erforderlich,
- Projektkoordinator oder -administrator: Bindeglied zwischen Projekt und Geschäftsleitung,
- Projektleiter: Beauftragter des innerbetrieblichen Auftraggebers als Leitung des Projektteams mit Projektverantwortung, verantwortlich für die Projektdurchführung,
- Projektmitarbeiter: Ausgewählte/ Beauftragte aus den verschiedenen (Fach-) Abteilungen als ständige oder zeitweilige Mitglieder des Projektteams,
- Projektbetroffene: Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht im Projektteam mitwirken, aber die Projektergebnisse nach Beendigung umsetzen.

1.6 *Checkliste „Anregungen zur Selbstreflexion“*



- ⇒ Was weiß die Organisation über Projektmanagement?
- ⇒ Gibt es einzelne Mitarbeiter mit Projekterfahrung, die als Ressource zur Verfügung stehen?
- ⇒ Welche Personen im Unternehmen kommen als Key-Player (Projektleiter, Projektadministrator, Steuerungsgruppen- und Teammitglieder) in Frage?
- ⇒ Über welches allgemeine Know-how an Methoden und Techniken über Projektmanagement verfügen wir im Unternehmen?
- ⇒ Welche Voraussetzungen in Bezug auf die Projektorganisationsform erfüllt der derzeitige Entwicklungsstand des Unternehmens?

2. Kapitel: Ganz am Anfang – Die Konzeptphase

2.1 Kurzfassung

Beginn: Der Beginn eines Projektes lässt sich nicht immer genau benennen, dennoch spielt er für den Projekterfolg eine wichtige Rolle. Die ersten Fragen, die sich Initiatoren zusammen mit Projektleitung und Management stellen müssen, drehen sich um die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, um Kosten-Nutzen-Einschätzungen, um Einschätzungen der Machbarkeit und um die Festlegung von organisatorischen Mindestbedingungen sowie um Risikoeinschätzungen.

Projektkonzept: Mit Hilfe eines Projektkonzeptes können die ersten Fragen systematisch geklärt und als Basis für einen Projektantrag genutzt werden. Dies erleichtert dem Management eine begründbare Entscheidung gegen oder für das Projekt. Bei kleineren Projekten kann die Konzeptphase lediglich aus einer protokollierten Diskussion oder Vereinbarung bestehen, bei größeren Projekten ist eine schriftliche Zusammenfassung und eine formale Entscheidung für die Idee eines Projektes erforderlich. Bei einer positiven Beantwortung der ersten Fragen schließt sich an die Konzeptphase die Abgrenzungsphase an, in der die Ziele und Leistungen definiert werden.



2.2 Zweck der Konzeptphase

Die Konzeptphase dient dazu, Ideen in erste Vorüberlegungen oder Vorstudien für ein Projekt umzuwandeln. Hier müssen übergeordnete Fragen gestellt werden bezüglich der organisatorischen Entwicklung des Unternehmens, der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, der Machbarkeit bzw. möglicher Risiken. Im Rahmen solcher Überlegungen sollen Vorstellungen entwickelt werden, welche Idee wie bearbeitet werden kann, um welche projektrelevanten Aspekte und Fragen es gehen wird. Die Abbildung 5 zeigt welche unterschiedlichen Fragen und Herangehensweisen in den einzelnen Projektabschnitten im Vordergrund stehen.

*Ideen werden zu
Projektvorstudien.*

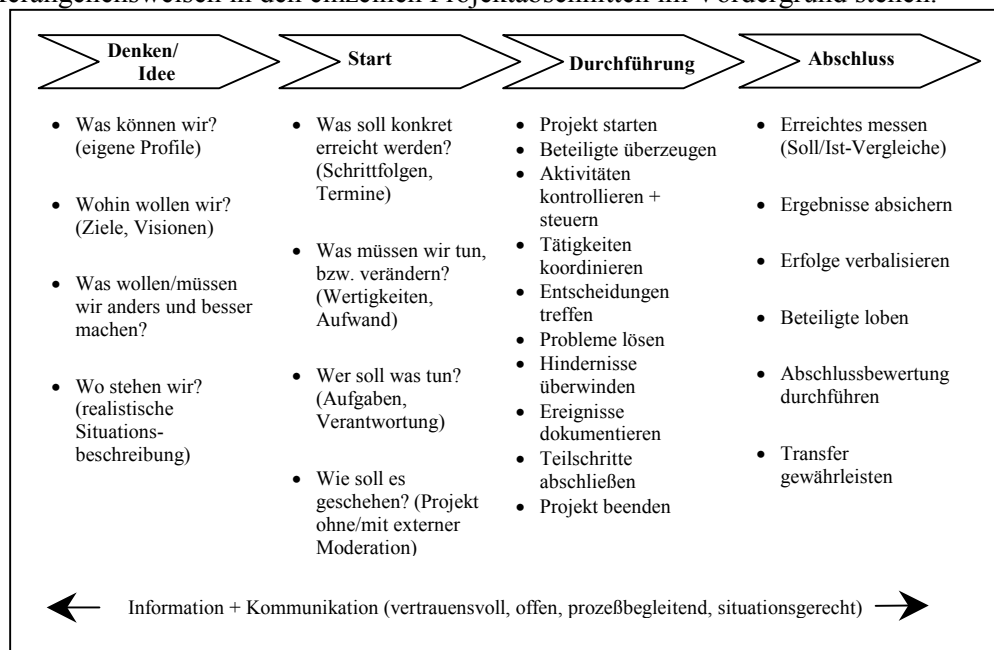


Abbildung 5: Phasenverlauf im Projekt (in Anlehnung an Schlick, 1999, S. 191)

2.2.1 Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Der Beginn eines Projekts hat meist keinen genau bestimmaren Anfangszeitpunkt, vielmehr ist das Projekt eine Reaktion oder Konsequenz auf eine als problematisch wahrgenommene Situation, eine neue Idee o.ä. Das Vorhaben ist eingebunden in eine Vorgeschichte, die für den gesamten Projektverlauf entscheidend sein kann. Für den Beginn eines Projektes ist auch entscheidend, in welcher Situation sich das Unternehmen insgesamt befindet: ob es seit Jahrzehnten besteht oder sich als „Newcomer“ gerade „über Wasser hält“, ob es erfolgreich auf dem Markt agiert oder sich aktuell in einer Krise befindet, ob traditionelle Arbeitsabläufe vorherrschen oder neueres organisationstheoretisches Wissen in die derzeitigen Arbeitsabläufe einbezogen ist. Deshalb hat es sich in der Praxis bewährt, zunächst den Ist-Zustand zu beschreiben, um daran anschließend Zielvorstellungen zu formulieren. Aus dem Unterschied zwischen Ist und Soll ergibt sich die Projektaufgabe. Die Analyse des Ist-Zustandes darf nicht nur technische Daten enthalten, sondern muss auch Aspekte der Unternehmenskultur hinsichtlich der Frage beschreiben, inwieweit die Rahmenbedingungen für die Projektarbeit förderlich sind. Kriterien für eine fokussierte Organisationsdiagnose sind z.B. Führungskultur, Beziehungsqualität, Kommunikationspolitik, Informationswesen, Anreizsystem etc. Eine Erhebung kann in Form von Befragungen erfolgen; es können aber auch andere Informationsquellen wie Aufzeichnungen aus Workshops, Zukunftskonferenzen, Qualitätszirkelgruppen etc. hinzugezogen werden.

*Vorab-Analysen
entscheiden über
den Projekterfolg*

Wichtig sind hier auch die Sichtweisen der Beteiligten auf das Projekt: Je nach Vorerfahrungen in Projektarbeit (Scheitern oder Erfolg, Anstrengung oder Spaß) können Einstellung und Motivation in Bezug auf das aktuelle Projekt erheblich variieren.

Obwohl die Phase der Projektinitiierung oder -konzipierung für den späteren Projekterfolg sehr wichtig ist, stellt sie in der Praxis häufig einen eher undurchsichtigen Prozeß dar. Die Reflexion der Gesamtzusammenhänge zu erkunden, erhöht jedoch die Chance, wertvolle Lernerfahrungen über Projektarbeit zu sammeln und die Lernfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu steigern.

2.2.2 Einschätzungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis und zur Machbarkeit

Im Projektmanagement bestimmt ein „magisches Dreieck“ die drei Größen, die simultan zu managen sind: Qualität/ Leistung, Kosten und Termine stehen in dynamischer Abhängigkeit zueinander, d.h. wenn man sich einer Größe nähert, entfernt man sich gleichzeitig von einer anderen.

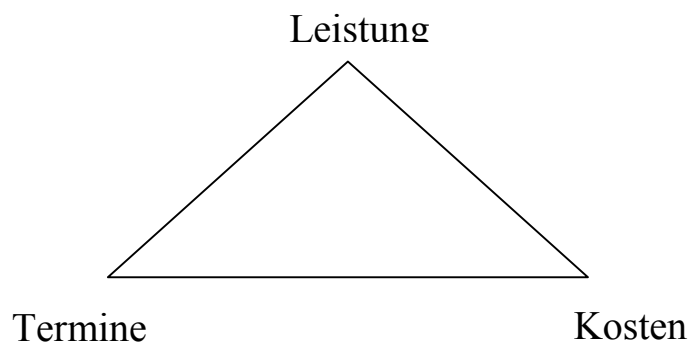


Abbildung 6: Das „magische Dreieck“ im PM (Quelle: Fachmann, 1999, S. 153)

Es geht jedoch darum, diese Größen in einem optimalen Gleichgewicht zu halten, wobei das Kriterium dafür das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist. Deshalb sollte man sich bei einer Entscheidung für ein Projekt zwei Fragen grundsätzlicher Art stellen:

- a) Sollte dies Projekt durchgeführt werden? Wiegt der erwartete Nutzen die voraussichtlich entstehenden Kosten auf?
- b) Kann es durchgeführt werden? Ist das Projekt technisch und organisatorisch machbar? Stehen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung?

Zu a) Zur Beantwortung der ersten Frage muss eine erste grobe Kosten-Nutzen-Einschätzung durchgeführt werden. Das ist eine vergleichende Bewertung aller Kosten, die in einem Projekt anfallen. Einige erwartete Vorteile können in monetären Werten ausgedrückt werden (z.B. wirtschaftlicher Nutzen durch Umsatzsteigerung oder Reduzierung von Produktionskosten), andere Vorteile haben eher strategischen Nutzen und können nicht direkt in monetären Werten ausgedrückt werden (Steigerung der Motivation von Mitarbeitern, Senkung der Abwesenheitsraten, Verbesserung der Qualifizierungen). Für eine positive Entscheidung sollte in jedem Fall deutlich werden, dass das Projekt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt.

Werden Projekte in Teilprojekte untergliedert, um jeweils ein bestimmtes Aufgabenfeld zu bearbeiten, ist es hilfreich, die Kosten und Nutzen für jeden Projektteil im Einzelnen zu analysieren. Dieses erleichtert die Entscheidung für oder gegen das Projekt, hilft bei der Festlegung der Reihenfolge der Projektteile und dient auch als Entscheidungshilfe, welcher Projektteil bei knappen Ressourcen verschoben oder gestrichen werden muss. Schließlich erleichtert es die Kalkulation der Gesamtkosten und -nutzen.

Je weiter die Projektziele in die Zukunft hineinreichen, desto mehr steigt die Anzahl unbekannter Einflussfaktoren auf das Projekt. Damit wird es umso schwieriger, die Kosten und Nutzen zu Projektbeginn genau abzuschätzen. Deshalb sollte überlegt werden, auf welchen Annahmen eine Kosten-Nutzen-Analyse beruht. Auch wenn es bei Annahmen und Schätzungen bleibt, sind Aufzeichnungen darüber für den Projekterfolg wesentlich: Je mehr durchdacht wurde, desto besser können Chancen und Risiken abgewogen und Argumente begründet werden.

Zu b) Zur Beantwortung der zweiten Frage muss eine Machbarkeitsstudie durchgeführt werden. Dies ist eine formelle Untersuchung, um festzustellen, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Aufgabe erfolgreich gelöst werden kann oder bestimmte Ergebnisse erzielt werden können. Abzuschätzen sind hier die Ressourcen personeller, materieller, zeitlicher und finanzieller Art. Solche Vorüberlegungen können in dieser Phase nur grob erstellt werden; wenn die Projektziele konkreter gefasst sind, müssen die Machbarkeitsüberlegungen auf das Gesamtziel und die Unterziele bezogen werden.

Nutzen:

**ökonomisch,
strategisch**

2.2.3 Festlegung von organisatorischen Voraussetzungen

Im Vorfeld des eigentlichen Projektstarts ist auch die Projektorganisation festzulegen. Dies betrifft zunächst die Wahl der projektrelevanten Ablauf-Organisation. Desweiteren geht es um die Wahl des Projektleiters, die Zusammensetzung der Projektgruppe bzw. Festlegung des Modus der Zusammensetzung. Bei mehreren gleichzeitig laufenden Projekten ist die Einrichtung einer Steuerungs- oder Koordinationsgruppe und die Abklärung des Modus der Zusammenarbeit zwischen Projektgruppen und Lenkungsgruppe und Projektleitung erforderlich (mehr dazu s. Kap. 7).

2.2.4 Risikoanalyse

Eine wichtige Aufgabe der Projektleitung besteht darin, in der Zukunft liegende Risiken vorzusehen, wofür zunächst eine Risikoanalyse durchgeführt werden muss. Dies ist eine schematische Darstellung aller projektexternen und projektinternen Risiken, die im Rahmen des Projekts auftreten können. Das Risiko-Spektrum kann umfassen: Technische, wirtschaftliche, organisatorische, personelle, terminliche, gesetzliche, soziale, psychologische und politische Risiken. Eine Risikoanalyse kann potentiell kritische Stationen oder Befürchtungen über mögliche Entwicklungen ins Blickfeld heben. Zur Risikoanalyse gehört nicht nur die Bestimmung negativer Ausgangsbedingungen sondern auch die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Risiken in der Projektlaufzeit.

Im Allgemeinen geht man wie folgt vor:

1. Aufspüren der Risikoquellen,
2. Beurteilen der Auswirkungen,
3. Festlegen der Risikostrategie,
4. Handlungsentscheidung,
5. permanente Risikokontrolle.

2.3 Projektkonzept

Das Projektkonzept stellt das geistige oder theoretische Kernstück des Projektmanagement dar; es beinhaltet die grundlegenden Vorstellungen des Projekthinhalts, nicht unbedingt schon die konkreten Themen und Ziele.

Will man in größeren Projekten die unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen, Einstellungen und Erfahrungen im Unternehmen berücksichtigen, kann die genaue Themenfindung für ein Projekt in einem Workshop wie einer Zukunftskonferenz oder durch eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Gruppe erfolgen, in der Führungskräfte der obersten und mittleren Ebene sowie Mitarbeiter vertreten sein sollten. Die Teilnehmer solch einer Gruppe müssen nicht unbedingt die Mitglieder der späteren Projektgruppen sein, da diese Zusammenstellung möglicherweise nach anderen Kriterien vorzunehmen ist. Die endgültige Entscheidung darüber, welche Probleme und Themen im Projekt bearbeitet werden sollen, bleibt jedoch eine Führungsaufgabe; auch wenn die Vorbereitung unter Einbeziehung von Mitarbeitern erfolgen sollte, kann die Entscheidung letztlich nicht delegiert werden.

Der Inhalt eines Projektkonzeptes dient den Entscheidern als eine Art Vorstudie und sollte mehrere Punkte enthalten, die in der nachstehenden Tabelle aufgeführt sind.

Projektkonzept:

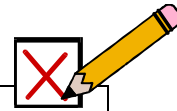
***Grundlegende
Vorstellungen des
Inhalts***

0	Titel/ Titelblatt (Thema, Gliederung)
1	Thema und Bezeichnung des Projektes
2	Ausgangs- und Problemsituation, Ist-Zustand (Problemaufriss, Ist-Analyse, Begründung für die Bearbeitung im Projekt)
3	Inhalt des Projektes: die eigentliche Projektbeschreibung
3.1	Ziel- und Aufgabenstellung des Projektes <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Soll-Situation und Formulierung der Ziele • Konzeptansatz: Managementgrundlage und Prinzipien für die Umsetzung der Ziele • Details: Was soll konkret zu welchen Aspekten verändert werden? Welches sind die Zielgruppen? Welche Instrumentarien sollen eingesetzt werden?
3.2	Zeitliche Einführung des Projektes: Zeit- und Maßnahmenplan der Projektabwicklung
3.3	Organisation und Führung: Verantwortlichkeiten, Organisations- und Führungsstruktur
4	Personelle und fachliche Voraussetzungen
5	Finanzierung/ Kostenplan (Finanzierung, Investitionen, Eigen- und Fremdmittel)
6	Perspektive des Projektes
7	Selbstdarstellung/ Referenzen, Anhang, Dokumentationen

Abbildung 7: Gliederung eines Projektkonzepts

Diese Aufzeichnungen bilden die Grundlage für den Projektantrag. Dies ist ein schriftlicher Antrag zur Durchführung eines Projektes, der aber noch keine gegenseitige Vereinbarung über die Durchführung darstellt. Können die Entscheider für das Projekt gewonnen werden, kommt es zu einem Projektauftrag oder der Projektfreigabe.

2.4 Checkliste „Konzeptphase“



Ist-Zustand

- ⇒ Wer nimmt seit wann welches Problem im Unternehmen wahr? Was ist der Auslöser für das Projekt?
- ⇒ Wer bringt eine bestimmte Idee ein? Wer ist der Initiator des Projektes? Was weiß ich als Projektleitung über seine Erwartungen und Anforderungen?
- ⇒ Was sind die derzeitigen Stärken/ Besonderheiten des Unternehmens – welche könnten es zukünftig sein?
- ⇒ Um welche Veränderungen, Ziele soll es gehen?

Projektspezifische Situation

- ⇒ Gibt es Gegner des Projektes? Aus welchen Gründen?
- ⇒ Wer sind die Nutzer/ Abnehmer der Ergebnisse und wie sind diese einzubeziehen?
- ⇒ Gibt es positive oder negative Vorerfahrungen bzgl. Projektarbeit?
- ⇒ Gibt es andere Projekte, die Ergebnisse produzieren, die für dies Projekt erforderlich sind/ die dieselben Ressourcen nutzen?
- ⇒ Gibt es thematische Überschneidungen zu anderen Vorhaben?

Rahmenbedingungen

- ⇒ Sind die Unternehmensziele eindeutig und bekannt?
- ⇒ Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Differenzen zwischen den Unternehmenszielen, Projektzielen, Teamzielen und persönlichen Zielen?
- ⇒ Wie ist die Gesamtsituation des Unternehmens (Krise oder Aufbruchstimmung)?
- ⇒ Wie wichtig ist das Projekt für das Unternehmen? Was würde passieren, wenn es nicht durchgeführt würde?
- ⇒ Welche Rahmenbedingungen sollen für dieses Projekt festgelegt werden?

Projektorganisation

- ⇒ Sind der Auftraggeber und der Auftragnehmer klargestellt?
- ⇒ Ist die Wahl für eine Projektorganisationsform erfolgt?
- ⇒ Sind Rahmenbedingungen, Finanzierung und die Ressourcen mit den Auftragnehmern abgestimmt?
- ⇒ Wie ist das Projekt in das Unternehmen eingebunden?

3. Kapitel: Projektziele – Wo wollen wir hin?

3.1 Kurzfassung

Funktionen von Zielen: Eine wichtige Funktion im Projektmanagement haben die Projektziele. Sie geben Orientierung, führen Akteure aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen, sind Entscheidungsgrundlage für alternatives Handeln und koordinieren die Einzelaufgaben und die Zusammenarbeit.

Zielkonkretisierung: Nach der ersten Zieldefinition müssen die Ziele zunächst in Unterziele aufgegliedert werden, wobei auf verschiedene Punkte zu achten ist: Die Ziele müssen kompatibel sein zu den Unternehmenszielen; eine Widerspruchsfreiheit auch zu den anderen Zielebenen erhöht die Akzeptanz und damit die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Die Kriterien, an denen sich Ziele und Zielformulierung orientieren sollten, lassen sich mit der Kurzformel SMART benennen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert).



3.2 Funktionen von Projektzielen

Ein Projektziel ist ein nachzuweisendes Ergebnis eines Projektes. Ohne Kenntnis dieses Ziels ist kein zielgerichtetes Handeln möglich.

Durch das Projektziel werden die Aufgabenstellungen und der Durchführungsrahmen des Projektes festgelegt. Die Funktionen von Zielen im Projektmanagement sind:

- Kontrollfunktion: Das Ziel oder Zielbündel dient als Meßlatte für die Bewertung des Projekterfolges.
- Orientierungsfunktion: Mitarbeiter wollen schon vor Beginn eines Projektes wissen, wohin die Reise geht.
- Verbindungsfunktion: Für die Dauer des Projekts kommen Projektmitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen zusammen, d.h. sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erfahrungen, die sie im sozialen Miteinander, bezüglich der Führungsstile u.ä. gemacht haben. Ziele können Menschen zu einer gemeinsamen Aufgabe zusammenführen, ohne dass gruppensdynamische Aushandlungsprozesse vorgeschaltet werden müssen.
- Koordinationsfunktion: Über die Ziele werden die Beziehungen der Projektteams zu anderen Organisationseinheiten angedeutet, evtl. können Schnittstellen erkannt oder Überschneidungen vermieden werden.
- Selektionsfunktion: Ziele helfen, Alternativen abzuwägen und zu Entscheidungen zu führen.

3.3 Methoden zur Zielfindung

Bei derzeitigen Marktbedingungen wie schnellem Wandel, Innovations- und Konkurrenzdruck usw. kann man die Suche nach Zielen nicht sich selbst überlassen, vielmehr muss sie mit geeigneten Mitteln unterstützt werden, die der gedanklichen Vorwegnahme der Zielsituation dienen.

Bei den intuitiven Verfahren (wie z.B. Brainstorming) wird zunächst eine große Menge an – auch utopischen – Ideen produziert, um sie erst in den anschließenden Schritten zu strukturieren, zu bewerten und als (Unter-)Ziele herauszufiltern.

Beim diskursiven Verfahren dagegen werden systematisch Informationen gesammelt, danach alle Teilinformationen miteinander kombiniert, woran sich die Bewertung der Kombinationen als (Unter-)Ziele anschließt.³

**Entwickeln von/
Umgehen mit
Zielen**

Ziele sind Vorgaben, die auf den jeweils derzeitigen Kenntnissen und Annahmen basieren. Wenn sich in der Zukunft etwas ändert, müssen diese der neuen Situation angepasst werden. Die Ziele müssen schriftlich festgehalten werden, um das Erreichen der Ziele beurteilen zu können. Um die Vorstellungen und Wünsche eines Auftraggebers oder Initiators aufzunehmen, kann bei größeren Projekten z.B. ein so genanntes Lastenheft angelegt werden. Aber auch bei kleineren Projekten ist eine Form der Dokumentation zur Absicherung und Vermeidung von Missverständnissen erforderlich. Diese Vorstellungen werden auf die Erreichbarkeit hin geprüft und dann als *realistische* Ziele in das Pflichtenheft aufgenommen (mehr dazu s. Kap. 5.3).

3.4 Zielkonkretisierung

Wie bereits erwähnt haben sich Projektziele einerseits am „magischen Dreieck“ zu orientieren (s. Abb. 6), andererseits sind sie eingebunden in die Zielsetzungen des Gesamtunternehmens. Aus empirischen Untersuchungen wird deutlich, „...dass Projektziele, die nicht mit strategischen Unternehmenszielen abgestimmt wurden, oft Ursache von Misserfolgen in Projekten sind“ (Fachmann, 1999, S. 156). Bei der Bestimmung eines Projektzieles ist zu beachten, dass es auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation Ziele in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden gibt, die berücksichtigt werden müssen, um die Kompatibilität der differierenden Vorstellungen zu gewährleisten. Die unterschiedlichen Zielebenen in Organisationen sind in Abbildung 8 dargestellt.

³ Auf die Methoden im Einzelnen kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden – auch eine nähere Beschreibung würde als Anleitung nicht ausreichen. Eine Methodensammlung findet sich bei Mees, 1995.



Abbildung 8: „Hildesheimer Pyramide“ zur Zielkompatibilität in Organisationen (sinngemäß entnommen einem Reader zur Betriebswirtschaftslehre von Joachim Algermissen; o. J.)

Den Projektteams müssen die Unternehmensteilziele bekannt sein, damit sich beim Zielbildungsprozess keine Widersprüche aufbauen oder die Erreichbarkeit der Projektziele von vornherein unmöglich wird. Ebenso wichtig ist es, die Ziele anderer Projekte oder Projektteams zu kennen, um Überschneidungen oder Konflikte zu verhindern.

Schließlich müssen die Projektziele innerhalb der Teams wieder in Unterziele und Gruppenziele aufgespalten werden. Dies kann von einer Führungskraft in Zielvereinbarungsgesprächen oder von der Projektleitung unterstützt werden. Eine Bewusstmachung auch der ganz persönlichen Ziele der Mitarbeiter kann eine Steigerung der Motivation bewirken, wenn diese als übereinstimmend mit den Projektzielen erlebt werden. Die Detaillierung erfolgt also über mehrere Ebenen, wobei das Unterziel als Mittel zur Erreichung des Oberziels beiträgt. Dafür können folgende Vorgehensweisen unterschieden werden (vgl. Fachmann, 1999, S. 159f):

- Bei der retrograden oder progressiven Methode werden die Teilziele so abgeleitet, dass sie den Hierarchieebenen der Aufbauorganisation entsprechen, was den Vorteil hat, dass die Ansprechpartner automatisch bekannt sind.
- Beim Top-Down-Verfahren werden die Ziele von oben nach unten vorgegeben und dabei immer weiter aufgegliedert. Diese Methode sichert Widerspruchsfreiheit und berücksichtigt auch weitreichende Zukunftsaspekte, führt aber eher zu geringer Motivation auf Seiten der Mitarbeiter, die kein Mitspracherecht haben und deren Wissen nicht mit einbezogen wird.
- Beim Bottom-Up-Verfahren wird gerade diesem Umstand Rechnung getragen, dass aus der Erfahrung „vor Ort“ Verbesserungsvorschläge entstehen können, die dann gesammelt und um weitere Teilziele ergänzt und in eine Zielhierarchie eingearbeitet werden. Hier wird also das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter mit einbezogen, was motivationssteigernd wirkt. Andererseits können auseinanderstrebende Meinungen den Zielbildungsprozess erschweren. Methodisch steht hier beispielsweise die „theoretische Zielanalyse“ zur Verfügung, bei der alle möglichen Ziele gesammelt und in eine Zielhierarchie gebracht werden (s. dazu Mees, 1995, S. 171).

*Abstimmung von
Projekt- und
Unternehmenszielen*

3.5 Zielformulierung

In Bezug auf eine Zielkonkretisierung und -formulierung ist es hilfreich, Unterscheidungen zwischen den verschiedenen Arten und Eigenarten von Zielen vorzunehmen. Nachfolgend werden wichtige Eigenschaften von Zielen genannt (vgl. Dörner, 1989, S. 74ff):

Positive – negative/ globale – spezifische Ziele

Wenn ein Mangelzustand behoben werden soll, handelt es sich um negatives Ziel. Wenn dagegen ein wünschenswerter Zustand angestrebt werden soll, ist dies ein positives Ziel. Ein negatives Ziel hat den Nachteil, daß nur gesagt wird, was nicht mehr sein soll – womit aber offen bleibt, was statt dessen sein soll. Solche Vermeidungsziele sind sehr global und nur durch wenige Kriterien definiert und beinhalten von daher keine Überzeugungs- oder Orientierungskraft. Ein spezifisches Ziel hingegen ist durch viele Kriterien festgelegt, kann also wesentlich genauer beschrieben und vorgestellt werden.

„Vielzieligkeit“ oder Zielkonkurrenz

Es gibt Ziele, die mehreren Kriterien gleichzeitig entsprechen sollen (z.B. Modernität und Benutzerfreundlichkeit einer Einrichtung bei gleichzeitiger Bequemlichkeit und Wirtschaftlichkeit). Wichtig ist dabei, dass Vernetzung und Abhängigkeit der Ziele untereinander bewusst wahrgenommen werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen, widersprechen oder ausschließen können (Zielantinomie), so dass ein Kompromiss durch Bestimmung von Wertigkeiten und Prioritätensetzung gefunden werden muss.

Zielneutralität und Zielkomplementarität

Zielneutralität bezeichnet den Umstand, dass Ziele von einander unabhängig sind. Von Zielkomplementarität dagegen spricht man, wenn die Verfolgung eines Ziels das Erreichen eines anderen Ziels fördert. Diese Ziele stehen entweder in einer Ober- bzw. Unterzielbeziehung oder müssen in eine solche gebracht werden. Bei ungünstiger Vernetzung der Ziele kann es notwendig sein, Zielkonflikte durch eine Umgestaltung des ganzen Systems zu beseitigen, so dass sich ungünstige Abhängigkeiten auflösen lassen.

Implizite und komplexe Ziele

Eine weitere wichtige Eigenschaft ist, dass ein Ziel implizit andere Ziele enthalten kann, ohne dass man sich dessen bewusst ist. Viele Fehlplanungen sind darauf zurückzuführen, dass das Handeln allein auf das gerade aktuelle Problem ausgerichtet wird, ohne die Gesamtzusammenhänge einer Problemsituation zu berücksichtigen. Wenn man es mit einem Mehrfachproblem zu tun hat, muss die Komplexität durch Zerlegen der Problemsituation in ihre Einzelteile reduziert werden, bevor die Ziele endgültig formuliert werden können.

3.6 Kriterien zur Zielformulierung

Die Kriterien, an denen sich eine Zielformulierung orientieren sollte, lassen sich mit der Kurzformel **SMART** beschreiben:

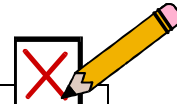
- Spezifisch (klar, detailliert, was genau will man erreichen?),
- Messbar (wie lässt sich die Zielerreichung überprüfen?),
- Attraktiv (ist das Ziel anspruchsvoll oder herausfordernd?),
- Realistisch (ist das Ziel unter gegebenen Bedingungen erreichbar?),
- Terminiert (sind Termine festgelegt, bis wann das Ziel erreicht sein soll?).

Daneben ist zu beachten, dass eine Widerspruchsfreiheit zu anderen Zielen gewährleistet ist und die Ziele in Teilziele dekomponiert werden, so dass sie in einer Prioritätenliste nach Wichtigkeit und Dringlichkeit rangiert werden können. Die Ziele sollten positiv und in der Präsensform formuliert werden.

Leitsatz zur Zielformulierung:

Was (Zielinhalt) soll
bis wann
von wem
wie (Zielausmaß, mit welchen Mitteln und Kapazitäten)
erreicht werden?
Woran können wir **erkennen**, dass das Ziel erreicht wurde?

3.7 Checkliste „Ziele“



Zielfindung

- ⇒ Wie lautet das Ziel des Gesamtprojekts?
- ⇒ Welches Verfahren soll für die Detaillierung der Unterziele gewählt werden?
- ⇒ Welche Personen/ -gruppen sind am Zielfindungsprozess beteiligt?
- ⇒ Sind die (Teil-)Ziele des Projektes mit denen des Unternehmens kompatibel?
- ⇒ Sind die Ziele im Hinblick auf Zielkonkurrenz, Komplexität und Widerspruchsfreiheit überprüft?
- ⇒ Sind die Vorstellungen des Auftraggebers oder Initiators und die Realisierbarkeit der Ziele aufeinander abgestimmt?

Zielformulierung

- ⇒ In welchem Dokument sind die Ziele schriftlich festgehalten?
- ⇒ Welche Kriterien sollen bei der Zielformulierung berücksichtigt werden, welche nicht?
- ⇒ Sind die Ziele positiv und in der Präsensform formuliert?
- ⇒ Sind die Ziele so formuliert, dass ihre Erreichbarkeit überprüft werden kann?

4. Kapitel: Projektumfeld und Stakeholder

4.1 Kurzfassung

Umfeldfaktoren: Projekte sind von Beginn an mit bestimmten Risiken verbunden, da sie von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Analysen zum Projekt-Umfeld verschaffen Klarheit darüber, welche Faktoren inwieweit Einfluss ausüben. Für Umfeld-Analysen lassen sich indirekte von direkten und soziale von sachlichen Faktoren unterscheiden.

Stakeholder: Die Personen und Personengruppen, die in Beziehung zum Unternehmen oder zum Projekt stehen, werden als Stakeholder bezeichnet. Die Analyse ihrer Interessen und ihres Einflusses erleichtert Entscheidungen in Bezug auf Maßnahmen zur Steuerung des Projektumfeldes.



4.2 Zur Notwendigkeit von Umfeldanalysen

Vor oder spätestens in der Startphase eines Projektes muss darüber nachgedacht werden, wer für das Projekt eine Rolle spielen könnte, wer in welchem Ausmaß beteiligt und betroffen ist oder sich in einer Form dafür interessiert. Diese Personen und Gruppen bezeichnet man als Audience oder Stakeholder. Nach Fachmann (1999, S. 61) sind Stakeholder „...Personen oder Personengruppen, die in Beziehung zum Unternehmen (Unternehmens-Stakeholder) oder zum Projekt (Projekt-Stakeholder) stehen. Die Beziehungen können als Betroffenheit oder aktive Einflussmöglichkeit ausgeprägt sein. Stakeholder werden deshalb auch als Bezugsgruppen oder Interessengruppen bezeichnet.“

Die zunehmende Dynamik auf den Märkten verlangt von Unternehmen die Fähigkeit, Impulse aus dem Umfeld zu erkennen, aufzugreifen und schnell und flexibel auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Das setzt eine Klärung der projektrelevanten Faktoren bzw. Umwelten voraus. Hierzu dient die Projektumfeldanalyse mit den verschiedenen Interessen- und Betroffenengruppen.

*Umfeldanalysen
klären die
Einflussfaktoren*

Veränderungen im Umfeld müssen nicht nur beim Projektstart sondern vielmehr ständig in die Projektsteuerung mit einbezogen werden, so dass bei geänderten Umfeldbedingungen auch die Projektziele überprüft bzw. modifiziert werden müssen.

Wie für alle Projektschritte gilt auch für die Analyse des Projektumfeldes der Grundsatz: „Vom Groben zum Detail“. Das heißt, dass erste Vorüberlegungen zum Umfeld und möglichen Stakeholdern schon in der Konzeptphase empfehlenswert sind, um in Entscheidungen für den weiteren Verlauf mit einfließen zu können. Bei Konkretisierung der Teilziele und der Bearbeitungsaufgaben sind diese Analysen evtl. zu modifizieren oder zu spezifizieren.


Ein Überblick über das Projektumfeld bietet wichtige Vorteile:

- a) Frühzeitige und vorausschauende Betrachtungen des Projektumfeldes können Probleme verhindern bzw. entschärfen – entweder durch Projektanpassungen oder durch Maßnahmen zur Steuerung des Projektumfeldes (in Form von Information, Kommunikation, Projektmarketing etc., s. Kap. 9)
- b) Die Bedeutung partizipativer Strukturen bei der Steuerung des Projektumfeldes verweist auf die Notwendigkeit der systematischen Betrachtung von Stakeholdern. Das Einbeziehen ihrer Interessen erhöht die Akzeptanz, die nach Erreichen der Projektergebnisse nicht geplant hergestellt werden kann.

- c) Eine Auflistung über Personen/ -gruppen, die möglicherweise erst später hinzukommen, ergibt einen Überblick darüber, wer von Beginn an mit einbezogen und permanent informiert werden sollte.
- d) Negative Einflüsse aus dem Projektumfeld und potentielle Konflikte können frühzeitig in die Projektplanung einbezogen werden.

4.3 Umfeldfaktoren

Das Projektumfeld lässt sich einerseits nach den sozialen oder sachlichen Faktoren einteilen, andererseits können direkte Einflussfaktoren von indirekten unterschieden werden. Abbildung 9 gibt einen tabellarischen Überblick, der auch als Anregung oder Checkliste für eine Umfeld-Analyse genutzt werden kann:



	Direkte Faktoren	Indirekte Faktoren
Soziale Faktoren	Management, Geschäftsleitung, Auftraggeber Abteilungen des Unternehmens, Funktionsbereiche, Betriebsrat... Lieferanten, Kunden	Betroffene Bürger Interessenverbände Politiker Medienvertreter
sachliche Faktoren	Umsatzentwicklung Personalwechsel im Gesamtunternehmen Neue Entwicklungen in der Forschungsabteilung	Wechselkursschwankungen Marktentwicklung Politischer Kurswechsel Allgemeiner technischer Fortschritt

Abbildung 9: Umfeldfaktoren (in Anlehnung an Fachmann, 1999, S. 65)

Mit dem sozialen Projektumfeld sind Personen, Personengruppen und Organisationen gemeint (handlungsträgerbezogenes Umfeld). Die sachlichen Faktoren beziehen sich auf das handlungsobjektbezogene Projektumfeld, gemeint sind die technisch-objektiven Einflüsse wie Änderungen von Marktverhältnissen oder Gesetzen etc. Zum direkten Projektumfeld zählen alle Umfeldfaktoren, die in unmittelbarer Verbindung mit der Projektorganisation oder den Projektzielen stehen. Dabei sind zu nennen: das Unternehmen als Trägerorganisation von Projekten sowie Auftraggeber, Kunden oder Lieferanten, die direkt im Projekt involviert sind (z.B. durch aktive Beteiligung an der Definition und Erreichung der Projektziele). Zum indirekten Projektumfeld gehören alle Faktoren, die zwar das Projekt indirekt beeinflussen, aber keinen unmittelbaren Einfluss auf die Ziele und Maßnahmen im Projekt ausüben (Behörden, Politiker, Interessenverbände..).

4.4 Zur Identifikation von Stakeholdern

Während bei größeren Projekten die Identifikation auch auf indirekte Umfeldfaktoren ausgedehnt wird (Wettbewerber am Markt, Anwohner, lokale Politik...), konzentriert man bei kleineren oder mittleren Projekten die Suche nach den Stakeholdern hauptsächlich auf das direkte Umfeld im Unternehmen.

Zur Ermittlung der Stakeholder haben sich einfache Checklisten bewährt, mit denen sich auch der Grad der Betroffenheit unterscheiden lässt (s. Checkliste „Stakeholderanalyse“). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass negative Einflüsse und Konflikte mit den Stakeholdern umso weniger zu erwarten sind, je höher die Übereinstimmung zwischen den Zielen des Projekts und denen der Stakeholder gestaltet ist.

**Kriterien zur
Umfeldanalyse**

In einer Betroffenheitsanalyse müssen auch Ängste, Vorurteile und insbesondere Erfahrungs- und Informationsmangel bei den Betroffenen berücksichtigt werden, da in der praktischen Projektarbeit meist nicht objektiv-rationale Gründe Konflikte oder Probleme verursachen, sondern subjektiv-emotionale Einschätzungen zu Schwierigkeiten führen. Hierauf müssen die Fragen zur Umfeldanalyse mit ausgerichtet sein.

Wichtige Informationsquellen zum Stakeholder-Umfeld können sein: Lokale Presseorgane, Informations- und Mitteilungsorgane von Verbänden und organisierten Interessen, Erfahrungen mit ähnlichen Projekten im Unternehmen/ beim Kunden, Berufsverbände. Für ein ergebnisorientiertes Vorgehen stehen besonders die Fragen bzgl. der strategisch wichtigen Aspekte (Stakeholderinteressen und -einfluss) im Mittelpunkt.

4.5 Checkliste „Stakeholderanalyse“



Projektumfeld

- ⇒ Welche sozialen und welche sachlichen Faktoren beeinflussen das Projekt?
- ⇒ Welche indirekten Rahmenbedingungen wirken sich gegebenenfalls auf das Projekt aus?

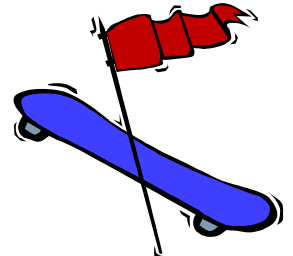
Stakeholder

- ⇒ Welche Personen/ -gruppen, Organisationen müssen als potentielle Stakeholder angesehen werden?
- ⇒ Wie werden sich die relevanten Stakeholder vermutlich verhalten? Weiß ich als Projektleiter etwas über deren Interessen und Einschätzungen vom Nutzen des Projekts?
- ⇒ Stakeholderziele: Welche Ziele verfolgen die Stakeholder und wie stehen diese in Verbindung mit den Projektzielen?
- ⇒ Stakeholdereinfluss: Welche Einflussmöglichkeiten stehen den Stakeholdern zur Verfügung?
- ⇒ Stakeholderprofil: Welche Stärken und Schwächen weisen die Stakeholder auf?
- ⇒ Wo könnten welche Steuerungsmaßnahmen ansetzen?

5. Kapitel: Projektstart – Wie wollen wir vorgehen?

5.1 *Kurzfassung*

Erste Planungen beim Projektstart: Die Startphase ist die Phase der ersten Überlegungen sowohl in Bezug auf die zu erbringenden Leistungen (Produktstruktur/ Produktqualität) als auch auf die Gesamtstruktur des Projektes (Projektstruktur). Geklärt werden müssen hier Anforderungen, Kompetenzen, Projektbeteiligte oder später hinzu zu ziehende Personen, ebenso weitere Stakeholder im näheren und entfernteren Projektumfeld. Schließlich werden Meilensteine grob festgelegt und evtl. eine Start-Up- oder Kick-off-Veranstaltung durchgeführt, so dass jetzt weitere konkrete Planungsschritte vollzogen werden können. Als Projektstart selbst wird ein definierter Zeitpunkt bezeichnet, bei dem eine offizielle Genehmigung auf den Projektantrag hin erteilt wird.



5.2 *Das Projekt startet*

Wenn die Idee für ein Projekt konkretisiert wurde, muss nun die „Geburt“ eingeleitet werden. Es lassen sich verschiedene Arten nennen, mit denen ein offizieller Projektstart definiert werden kann: per Beschluss nach Projektantrag, per Auftrag, per Entscheidung auf einem Workshop oder einer Zukunftskonferenz.

Das Hauptziel des Projektstarts ist die Klärung aller projektrelevanten Fragen, ihre Vereinbarung und Verankerung in einem Projektauftrag (auch Projektfreigabe genannt) zwischen Auftraggeber und Projektleitung. Parallel dazu gilt es, die Prozesse Zielfindung, Kompetenzklärung und Teambildung zu managen. Hier finden Vorüberlegungen zur Projektplanung statt: Aufbau der Produktstruktur (was wird am Ende geliefert?) und Überlegungen für den groben Ablauf des Projektes (Projektstruktur). Als Ergebnis liegt eine Grobeinteilung der Phasenabschnitte mit den jeweiligen Meilensteinen (Meilensteinplan) vor, auf deren Grundlage weitere Planungen erfolgen.

Start:

Klärung der projektrelevanten Fragen

5.3 *Vorüberlegungen zur konkreten Planung*

5.3.1 **Modell zur Vorgehensweise**

Bevor der Projektablauf in seinen verschiedenen Aspekten geplant werden kann, müssen verschiedene Punkte geklärt werden, die nachfolgend in den einzelnen Teilschritten detailliert aufgeführt sind. Obwohl die Schritte im Sinne eines Vorgehensmodells nacheinander beschrieben werden, muss diese Reihenfolge nicht stringent beibehalten werden.

1. Schritt: Projektzielvereinbarung

Wer und Was: Zwischen Geschäftsführung/ Auftraggeber und Projektleitung bzw. Steuerungsgruppe – evtl. unter Beteiligung des Projektteams – findet eine Zielklärung und Zielvereinbarung statt.

Konkret: Zunächst geht es um Klärungen in Bezug auf das Produkt (Produktstruktur), wobei der Produktbegriff u.a. auch Dienstleistungen oder Veränderungen der Organisationsstruktur oder -kultur beinhaltet. Die Beteiligten müssen zu einer Zielvereinbarung kommen, in der die Vorstellungen/ Wünsche mit den Realisierbarkeitsbedingungen abgestimmt werden. Vielfach werden Anforderungen eines Auftraggebers in einem so genannten Lastenheft festgehalten, dessen Inhalt die

Punkte Unternehmensziele, Sach- und Produktziele, Abwicklungsziele sowie Rahmenbedingungen umfasst. Dieses Lastenheft wird an die Projektleitung übergeben, so dass hier lediglich überprüft werden muss, ob die Anforderungen eindeutig und vollständig sind bzw. wie sie priorisiert werden sollen. Wenn es keine derartigen Ergebnis-Vorgaben gibt, müssen die Beteiligten gemeinsam an der Zielfindung arbeiten. Allgemein empfiehlt sich eine möglichst frühe Einbeziehung der Beteiligten im Projekt, da dies die Akzeptanz und die Vielfalt von Lösungsvorschlägen erhöht. Je mehr das Team von Anfang an am Planungsprozess beteiligt ist, umso höher wird die Akzeptanz und Motivation der Beteiligten sein. Wenn die wichtigsten Beteiligten feststehen, sollte eine erste Besprechung mit einigen Klärungsfragen bzgl. der Realisierung durchgeführt werden. Dabei ist gemeinsam zu überprüfen,

- welche Groblösungen denkbar sind (skizzenhafte Notizen),
- welche alternativen Lösungswege zur Verfügung stehen und
- wo Interferenzen geklärt werden müssen (soll ein Produkt nur entworfen oder auch die Umsetzung begleitet werden?).

Zur Sicherstellung der Produktqualität sollten diese Ergebnisse in einem Dokument festgehalten werden (oft im so genannten Pflichtenheft, in dem also das WIE und WOMIT der Realisierung beschrieben wird).

In den weiteren Schritten steht die Prozessqualität im Vordergrund, d.h. es geht um Klärungen zur Vorgehensweise, die auf das zu erreichende Ziel abgestimmt sein muss.

2. Schritt: Kompetenzklärung

Wer und Was: Geschäftsführung und Projektleitung bzw. Steuerungsgruppe klären die Budgetverfügung, Kompetenzverteilung und Weisungsbefugnisse.

Konkret: Dieser Punkt darf nicht zu schnell oder oberflächlich abgehakt werden. Gerade bei der Projektmatrixorganisation sind unklar geregelte Verantwortlichkeiten oft Ursache von Rollenkonflikten und Missverständnissen, die sich negativ auf den Projektverlauf auswirken.

3. Schritt: Teambildung und -findung

Wer und Was: Die Projektleitung schlägt Projektgruppenteilnehmer vor, zur Entscheidung durch Geschäftsführung bzw. Steuerungsgruppe sollten die jeweiligen Vorgesetzten einbezogen werden.

Konkret: Wenn Ziele und Rahmenbedingungen geklärt sind, empfiehlt es sich, das Projektteam zu vervollständigen. Die Zusammensetzung des Teams sollte nach ausgewählten Kriterien erfolgen (s. Kap. 7.3), bei der die Idealvorstellungen mit den realen Bedingungen abgestimmt werden. Eine Möglichkeit der Personalplanung für das Projekt besteht in einer tabellarischen Übersicht, in der die Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter dargestellt werden. Hier werden Qualifikationsschwerpunkte, Neigungen und Interessen sowie soziale Kompetenzen ersichtlich bzw. ob und welche Seminare evtl. für wen vorgeschaltet werden müssten.

4. Schritt: Projektumfeld berücksichtigen und Informationssystem aufbauen

Wer und Was: Die Projektleitung informiert sich über Stakeholder und Einflussfaktoren.

Konkret: Wenn bereits zu einem früheren Zeitpunkt Umfeldanalysen vorgenommen wurden, können diese Informationen herangezogen und daraufhin überprüft werden, ob für die Zielerreichung bestimmte umfeldsteuernde Maßnahmen erforderlich sind. Dadurch werden erste Überlegungen zu einem effektiven Informationssystem notwendig: Welche projektinternen und -externen Personen oder Personengruppen benötigen welche Informationen bzw. welche Informationspolitik wirkt sich förderlich auf den Projektverlauf aus? (mehr dazu s. Kap. 4 und 9).

5. Schritt: Meilensteine grob festlegen

Wer und Was: Die Projektleitung erstellt einen Meilensteinplan.

Konkret: Zur Sicherstellung der Prozessqualität werden Etappen und Meilensteine definiert, für die Teilergebnisse oder Zwischenziele zunächst grob benannt werden. Diese beziehen sich meist auf Sachergebnisse, Termine und Kosten, sollten aber ebenso „weiche“ Aspekte wie Unternehmenskultur, Stimmungsänderungen beinhalten.

6. Schritt: Abschluss der Startphase, Projekt-Übergabegespräch

Wer und Was: Je nach Situation sind Auftraggeber, Steuerungsgruppe, Projektmitglieder beteiligt; evtl. Werbung im unternehmensinternen Projektumfeld.

Konkret: Die Vorbereitungen zur detaillierteren Projektplanung werden abgeschlossen, indem die Vollständigkeit aller Informationen und Unterlagen gesichert wird. Die Projektleitung und Teams werden offiziell mit den Projektaufgaben beauftragt. Ein solches abschließendes Projektübergabegespräch gilt als offizieller Start für das Projekt. Empfehlenswert ist außerdem eine unternehmensinterne Präsentation des Projektes oder die Erstellung eines „Projektsteckbriefs“, wodurch sich entweder noch um Projektteilnehmer werben lässt oder der Nutzen des Projekts auch für Nicht-Beteiligte herausgestellt wird.

5.3.2 Ergänzungen zur spezifischen Anpassung

Diese Schrittabfolge dient als allgemeingültige Richtlinie für alle Projekte, doch sind Unterschiede je nach Projektart zu berücksichtigen:

In kleineren Projekten wird der Umfang an *Dokumentationen* allgemein geringer ausfallen, so dass beispielsweise auf die Erstellung eines Lastenheftes oder Pflichtenheftes verzichtet wird. Dennoch ist es wichtig, sich mit der Klärung von Zielen, Leistungsumfang etc. ausführlich zu beschäftigen und dies auch schriftlich festzuhalten. Je mehr Klarheit bzgl. dieser Punkte geschaffen werden kann, umso leichter können Informationen an die Beteiligten weitergegeben werden, was dann zu einer erhöhten Motivation und mehr Transparenz und Akzeptanz führt.

Bei Abwicklungsprojekten liegen *Zielvorstellungen* und Bedingungen meist detailliert vor, während sich Produkt- und Innovationsprojekte zu Beginn durch starke Unsicherheiten auszeichnen (bzgl. des Kunden, der Anforderungen, Zielgruppen, Kompatibilität des Produkts mit der Geschäftspolitik etc.).

In der Praxis ist häufig unklar, wer der *Auftraggeber* ist - die Geschäftsleitung, der Vertrieb oder das Marketing. Gerade wenn dieser oder andere Punkte noch unklar sind, bietet eine konsequente Abfolge der Planungsschritte beim Start reelle Chancen für eine Grundsteinlegung eines erfolgreichen Projekts.

5.4 Start-Up

Als Projekt-Start-Up ist die erste Sitzung des Projekts zu bezeichnen, bei der sich evtl. schon alle Projekt-Mitglieder kennen lernen und über die erste Planung informiert wird.

Empfehlenswert ist es, wenn sich die Projektgruppe zu Beginn ihrer Arbeit zu einem zwei- bis dreitägigen „Kick-off-Meeting“ trifft. Hierdurch wird der Teamfindungs- und Problemlösungsprozess aktiv unterstützt und die Teilnehmer können sich ungestört mit der neuen Aufgabe und den anderen Mitgliedern vertraut machen. Ziel und TOPs in der Veranstaltung sollten sein:

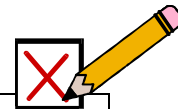
Start-Up:

**Information und
Teambildung**

- Gemeinsamer Informationsstand der Mitglieder über Ziele und Rahmenbedingungen
- Kennenlernen von Methoden und Verfahren der Projektbearbeitung
- Festlegung der Organisationsform: Wer macht was? Wer hat welche Funktion, Pflichten, Rechte?
- Präzisierung von Gesamtziel oder Teilzielen,
- Festlegen von Regeln im Projekt (z.B. bzgl. Information, Kommunikation, Dokumentation, Umgang mit Störungen, Verbindlichkeit etc.),
- grobe Terminplanung.

Insbesondere wenn bisher keine Erfahrungen mit Projektmanagement vorliegen, bietet es sich als sinnvolle Möglichkeit an, diese Veranstaltung durch einen externen Berater begleiten zu lassen.

5.5 Checkliste: „Projektstart“



Rahmenbedingungen

- ⇒ Gibt es einen eindeutigen Projektauftrag mit gemeinsamer Zielvereinbarung?
- ⇒ Ist geklärt, wann das Projekt durchgeführt wird?
- ⇒ Sind Einflussfaktoren wie Rahmenbedingungen oder Stakeholderinteressen überprüft?
- ⇒ Ist die Aufgabenstellung von anderen Projekten und Routineaufgaben klar abgegrenzt?
- ⇒ In welchem Dokument werden die Vorstellungen und Zielvereinbarungen festgehalten?

Projektorganisation

- ⇒ Sind die Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Projektleiters und des Teams schriftlich festgehalten und mit dem Management abgestimmt?
- ⇒ Ist ein Budget für das Projekt festgelegt?
- ⇒ Ist eine erste Grobplanung der Meilensteine erfolgt?
- ⇒ Gibt es einen Termin für das Projektübergabegespräch?
- ⇒ Wird das Projekt unternehmensintern präsentiert?
- ⇒ Stehen der Termin und der Inhalt für eine „Kick-off-Veranstaltung“ fest?

Projektteam

- ⇒ Ist ein arbeitsfähiges Projektteam mit Vorstellungen über Arbeitsweise, Rhythmus von Besprechungsterminen und kommender Projektplanung gebildet?
- ⇒ Ist der Termin für die erste Sitzung festgelegt?
- ⇒ Steht ein Raum mit Moderationsmaterial zur Verfügung?
- ⇒ Wie gut kennen sich die Teammitglieder?
- ⇒ Wie kann der Teambildungsprozess gefördert werden?
- ⇒ Besteht die Gefahr zwischenmenschlicher Konflikte?

Infrastruktur:

- ⇒ Welche Mittel werden für das Projekt benötigt?
- ⇒ Welche Ausstattung (Räume, EDV, ...) ist erforderlich?
- ⇒ Sind Qualifizierungsmaßnahmen für die Teammitglieder erforderlich/bereits durchgeführt?
- ⇒ Wie und durch wen wird der Informationsfluss aufrechterhalten und gesteuert?
- ⇒ Wer ist inwieweit für die Projektdokumentation zuständig?

6. Kapitel: Projektplanung - Überlegungen zu den Details

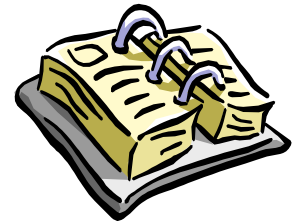
6.1 *Kurzfassung*

Zweck der Planung: Die Projektplanung hat die vorausschauende Festlegung der Aktivitäten, Mittel und Wege zum Inhalt. Auch wenn nicht alles von vornherein durchgeplant werden kann, ist es hilfreich und sinnvoll, das Projekt zu strukturieren und Transparenz über die einzelnen Aufgaben, Schnittstellen und Zusammenhänge bzw. Abhängigkeiten herzustellen.

Planungsinstrumentarien: Die hierarchische Gliederung des Projektstrukturplans teilt die Tätigkeiten in Arbeitspakete, die entsprechenden Aufgabenträgern zugeordnet werden. Demgegenüber geht es erst im Ablaufplan um die zeitliche Struktur und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten. Eine weitere Detaillierung besteht in der Planung geschätzter Termine und Kosten sowie der Qualifikation der Projektbeteiligten.

Die wesentlichen Gegenstände der Projektplanung sind also:

- Aufgaben (Sachinhalte)
- Leistungen/ Ergebnisse
- Nutzen, Chancen, Risiken
- Termine, Kosten, Kapazitäten
- Dokumentation, Information



6.2 *Vorteile einer durchdachten Planung*

Unter Projektplanung wird das systematische Erarbeiten, Abwägen und verbindliche Festlegen von Teilzielen, Strukturen, Abläufen, Regeln und Verhaltensweisen im Rahmen vorgegebener Bedingungen verstanden. „Bereits mit der Projektplanung wird der theoretische Vorentwurf einer praktischen Handlungsfolge (Vorgänge) in ihren inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten erarbeitet, der die Überprüfung der Zweckerfüllung dieser Handlungsfolge, bezogen auf das Projektziel vor Beginn der Bearbeitung, ermöglicht“ (Fachmann, 1999, S. 133). Voraussetzung ist eine systematische Informationsgewinnung über den zukünftigen Verlauf und die gedankliche Vorwegnahme des Handelns im Projekt. Es geht darum, das Projekt zu strukturieren und transparent zu machen, die speziellen Anforderungen zu detaillieren und zu konkretisieren und Schnittstellen aufzuzeigen, wobei auch die Machbarkeit berücksichtigt werden muss.

**Planung
ermöglicht
systematisches
Strukturieren**

Eine konsequente Planung bringt einige wichtige Vorteile mit sich:

- Reduzierung der Gesamtkosten,
- Erhöhen der Sicherheit im Vorgehen,
- Ermöglichen eines systematischen PM,
- Erleichterung der abschließenden Bewertung durch Vergleiche der Ausgangslage mit dem Projektverlauf und der Zielerreichung
- und damit auch eine erhöhte Transparenz eigener Erfahrungen in der Projektarbeit im Nachhinein.

Abbildung 10 zeigt die drei Klassen von Aktivitäten, die bei der Planung bearbeitet werden.

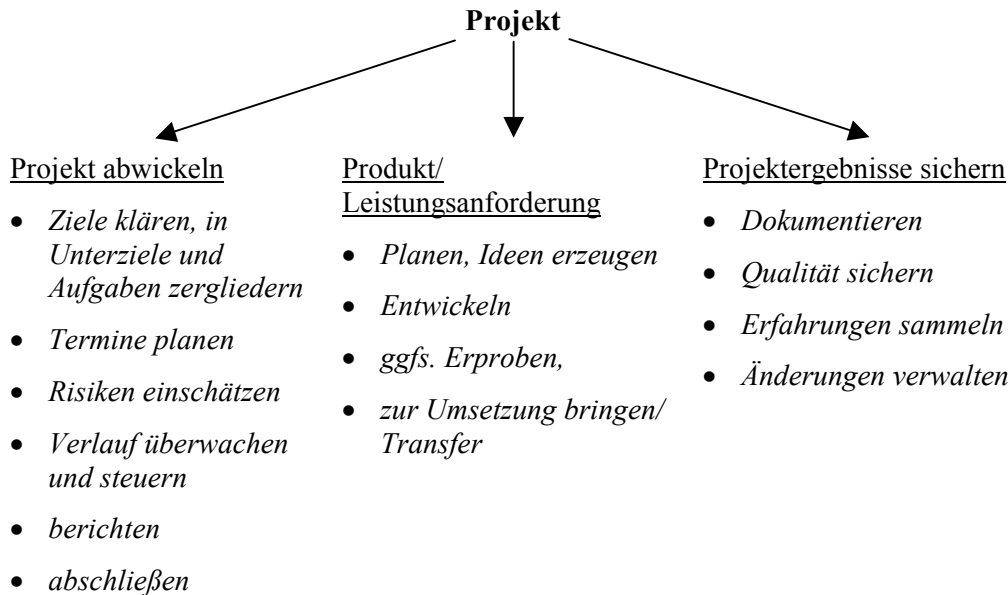


Abbildung 10: Planungsaktivitäten im Projekt (in Anlehnung an Wolf/ Mlekusch, 2001, S. 116)

Dennoch stößt Planung im Alltag immer an Grenzen: Es lassen sich nicht alle Risiken einschätzen und alle Unwägbarkeiten vermeiden, da die Einflussfaktoren sich ändern können. Beim Planen kann es also nicht darum gehen, den Verlauf so *detailliert* wie möglich vorherzusehen, auch wenn technisch-rationale Herangehensweisen und algorithmische Planungstechniken dies anstreben, um das eigene Sicherheitsbedürfnis des Verantwortlichen zu befriedigen. Professionelles Projektmanagement zeigt sich nicht nur in detaillierter Planung, sondern auch im flexiblen und kreativen Umgang mit Herausforderungen. Deshalb gehören auch Planungskorrekturen zum Projektalltag. Planung ist immer ein dynamischer Prozess.

*Planung muss
situationsabhängig
angepasst werden*

6.3 Vom Groben zum Detail

Die konkrete Projektplanung beginnt, nachdem die Aufgabenstellung geklärt ist und ein Projektleiter mit der Wahrnehmung der Leitungsfunktion benannt wurde.

Projektplanung umfasst mehrere Schritte, die dem Grundsatz „vom Groben zum Detail“ folgen (vgl. Kraus, 1998). Weil das Gesamtprojekt nicht genau überblickt werden kann, können am Beginn nur Anhaltspunkte zu Terminen und Aufwand gegeben werden. Die weitere Planung erfolgt auf der Grundlage sicherer gewordener Informationen. Damit wird ersichtlich, dass Planung eine wiederkehrende Aufgabe im Projektverlauf ist.

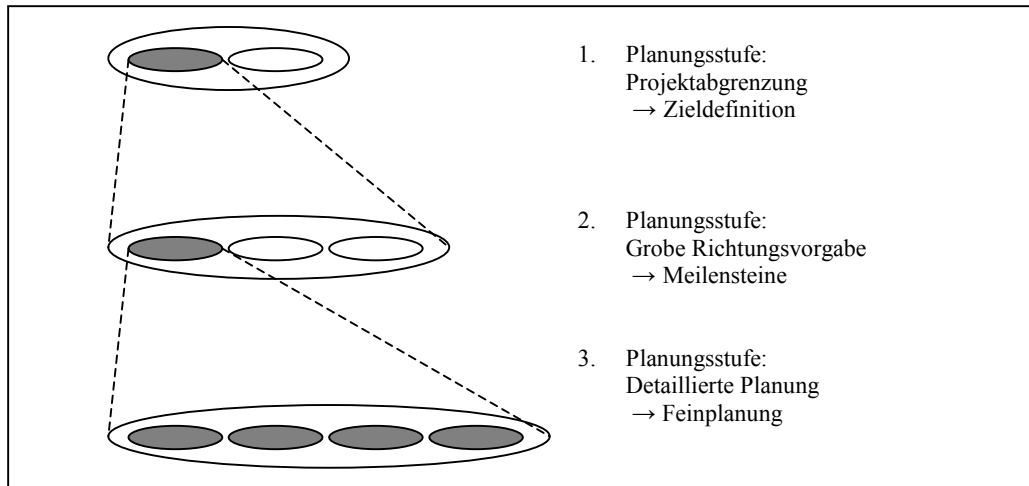


Abbildung 11: Planung vom Groben zum Detail (Quelle: Kraus, 1998, S. 22)

Die Vorüberlegungen für die Planung beziehen sich auf den Aufbau der Produktstruktur, bei der es um die Leistungsanforderungen bzgl. des Produktes geht (s. Kap. 5.3). Wenn dadurch die Projektaufgabe exakt definiert ist, muss die Projektleitung den Ablauf des Projektes planen. In dieser Planungsphase geht es nicht mehr um Belange des Produktes selbst, sondern um die Projektstruktur mit sämtlichen Projekt-Aktivitäten (Termine, Kosten, Organisation, etc). Der logische und zeitliche Projektablauf wird durch die Phaseneinteilung strukturiert.

Die Projektplanung beinhaltet also folgende Aspekte:

- a) Strukturplanung
- b) Ablaufplanung
- c) Terminplanung
- d) Personal- und Qualifikationsplanung
- e) Abschätzung der Projektkosten und Risiken⁴

Zu a) Der Projekt- Strukturplan (PSP): Die Planung der Projektstruktur ist ein wesentlicher, meist der erste Teil nach der Klärung des Leistungsumfanges. Er bildet die Basis für die gesamte Projektplanung einschließlich der Projektorganisation und -koordination, Terminplanung, Kosten, Einsatzmittel etc. Somit gibt der PSP Auskunft darüber, was in einem Projekt alles zu tun ist und wie die Aufgaben des Projektes inhaltlich – unabhängig von der zeitlichen Abfolge – gegliedert werden müssen. Ausgehend von der Zieldefinition müssen in einer Stoffsammlung zunächst alle relevanten Aspekte gesammelt werden, die mit dem geplanten Projekt zu tun haben. Eine erste Strukturierung kann z.B. durch die Mindmap-Technik erfolgen. Wenn die Stoffsammlung eine gewisse Vollständigkeit erreicht hat, kann mit der Systematisierung und Priorisierung begonnen werden. Es muss eine Abgrenzung zwischen Projekt und Projektumfeld vollzogen werden und die zum Projekt gehörenden Elemente müssen in dem Projektstrukturplan organisiert werden. „Der Projektstrukturplan als inhaltliche Aufgaben- und Maßnahmenplanung stellt eine erste Sammlung und Systematisierung von kreativen Lösungsideen und möglichen Handlungsstrategien dar“ (Schiersmann, 2000, S.177). Die logische Strukturierung hat

*Strukturplan als
Aufgabenüberblick*

⁴ Auf die Punkte d) und e) gehe ich im weiteren nicht detaillierter ein, da die Nennung zum Verständnis der Vorgehensweise ausreicht und betriebswirtschaftlich orientierte Berechnungen den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

den Zweck, das Gesamtvorhaben in Teilschritte zu gliedern, das Projekt insgesamt transparent zu machen, Zusammenhänge darzustellen und Schnittstellen aufzuzeigen, so dass anschließend Aufwandsschätzung und Ablaufplanung möglich sind.

Abbildung 12 zeigt die einzelnen Aspekte eines PSP sowie die Abhängigkeiten der Planungselemente untereinander durch die erforderlichen Abstimmungen.

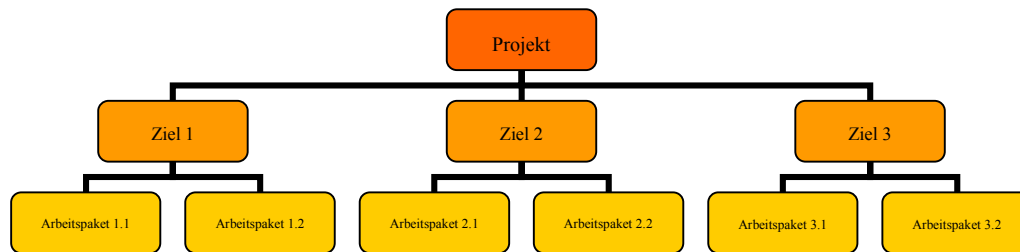


Abbildung 12: Beispiel für einen Projektstrukturplan

In der Regel handelt es sich beim Strukturplan um eine grafische Übersicht, die alle zum Erreichen des Projektziels notwendigen Aktivitäten enthält. Die unterste Ebene des PSP bilden die Arbeitspakete, also voneinander abgrenzbare und in sich geschlossene Aktivitäten. Mehrere Arbeitspakete sind einer Teilaufgabe zugeordnet. Durch die grafische Übersicht fördert der PSP das ganzheitliche Denken, da er dazu beiträgt, das Projekt insgesamt einschließlich der noch entfernteren Schritte im Blick zu behalten.

Zur Darstellung der Projektstruktur gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- Projektstrukturplan (ähnelt einem Organigramm): bietet Überblick über Projekt und hierarchische Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Aufgaben, nimmt jedoch viel Platz in Anspruch
- Abgestufte Gliederung: wie Gliederung mit Unterpunkten (1., 1.1, 1.1.1, 2. usw.), leicht lesbare Form
- Cluster-Darstellung: eignet sich gut zur Unterstützung von Brainstorming-Prozessen, nicht geeignet, um es Außenstehenden vorzustellen.

Vorgehen zur Erstellung eines Strukturplans:

1. Sammeln und festlegen aller projektbezogenen Aspekte und Tätigkeiten
2. Gruppieren nach übergeordneten Teilprojekten
3. Ausschließen von identischen Tätigkeiten, Überschneidungen
4. Unterteilen der Tätigkeiten in Arbeitspakete
5. Zuordnen aller projektbezogenen Daten zu den entsprechenden Arbeitspaketen.

Zu b) Ablaufplan: Während sich der Strukturplan auf die *logische Struktur* des gesamten Projekts bezieht, bezieht sich die Ablaufplanung auf die *zeitliche Struktur* und beschreibt die Abfolge der Schritte, mit denen ein Projekt zum Ziel geführt werden soll. Die Ableitung des Ablaufplans aus dem Strukturplan erfolgt indem die Arbeitspakete als unterste Ebene des Strukturplans in Tätigkeitsfolgen und -abhängigkeiten aufgegliedert werden.

Zeitbezogene Planungen

Zu c) Zur **Terminplanung** können verschieden Hilfsmittel eingesetzt werden:

- In der Terminliste werden allen Aktivitäten und geschätzte Dauern aufgelistet. Hierfür sind keine speziellen Kenntnisse erforderlich, sie ist einfach und schnell zu erstellen, ist jedoch aufgrund nicht darstellbarer Abhängigkeiten für größere Projekte ungeeignet.
- Das Balkendiagramm entspricht der Terminliste, stellt jedoch die jeweils geplante Zeitdauer pro Aktivität als Balken dar. Gegenseitige Abhängigkeiten der Tätigkeiten werden nur beschränkt darstellbar, allerdings ist die gute Lesbarkeit von großem Vorteil.

Aktivität/ Tag	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4
1												
2												
3												
4												
5												
6												

Abbildung 13: Beispiel eines Balkenplans (Quelle: Kraus, 1998, S. 115)

- Bei der Erstellung eines Netzplans geht es darum, einen Zeitplan zu entwerfen, der die zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Vorgänge berücksichtigt. Dabei empfiehlt es sich, auch einflussnehmende Vorgänge außerhalb des Projektes zu ermitteln, um kritische Situationen im Voraus zu erkennen. Die Aufzeichnung dieser Annahmen vermittelt einen raschen Überblick über das gesamte Projekt und erleichtert die Kontrolle zur Erkennung von Abweichungen. Aufgrund ihres hohen Aufwandes bei der Erstellung, vor allem aber bei vorzunehmenden Veränderungen wird die Netzplantechnik inzwischen jedoch selten eingesetzt.

6.4 Die einzelnen Schritte der Planung

6.4.1 Modell zur Vorgehensweise

Die nachstehende Tabelle bietet noch mal eine zusammenfassende Übersicht über die Schritte der Projektplanung, die vor der eigentlichen Projektdurchführung aufbauend bearbeitet werden. In der Startphase ist bereits der erste Schritt unternommen, der schon zur Planung gerechnet wird und die Grundlage für die weiteren Schritte bildet.

Was			Im Detail
1.	Produktstruktur	Klärung der Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Beschreibung der Ergebnisse, die erreicht werden sollen
2.	Projektstruktur	2a. Rollenklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren von Beteiligten
		2b. Erstellen des PSP	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung vom Produktstrukturplan zur Projektstruktur: <ul style="list-style-type: none"> - Umdenken von der Objektorientierung (Ergebnis) hin zur Funktionsorientierung (Tätigkeiten); - Sammeln der Tätigkeiten und Zuordnung zu den Meilensteinen; - Auflistung aller Arbeiten, die erledigt werden sollen
4.	Ablaufplan	Zeitliche Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Arbeitspakete bzw. Teilaufgaben
5.	Terminplanung	Balkenplan/ Terminliste	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der Endtermine für Zwischenergebnisse; Erweiterung des Ablaufplans zum Balkenplan; • Berücksichtigung der zeitlichen Abhängigkeiten der Arbeitspakete untereinander
6.	Aufwands- und Kapazitäts-ermittlung	6 a. Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der realistischen Gegebenheiten bei der Personalplanung (Urlaub, Teilzeitarbeit, Mitarbeit in anderen Projekten, entsprechende Qualifikationen...)
		6 b. Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Abschätzen der benötigten Hilfs- oder Arbeitsmittel zur Durchführung des Projektes; • Aufbau eines Dokumentations- und Informationssystems
7.	Kosten-aufstellung	Material- und Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung Kosten für Material, Reisen, Fortbildung, Workshops, Räume, Literatur, Überstunden, Bonuszahlungen; • projektbezogene Verwaltungskosten
8.	Risiko-abschätzung		<ul style="list-style-type: none"> • Abschätzung der Einflussfaktoren und Projektrisiken nach Auswirkung, Bedeutung und Wahrscheinlichkeit des Einflusses; • Vorplanung von Präventivmaßnahmen
Nach Beendigung aller Schritte kann die Projektplanung als abgeschlossen gelten. Am Ende steht die Projektfreigabe durch die Geschäftsleitung.			

Abbildung 14: Tabelle - Einzelne Planungsschritte

6.4.2 Ergänzung zur spezifischen Anpassung

Die Projektplanung vollzieht sich je nach *Projektart* unterschiedlich: In Organisations- und Innovationsprojekten, wo für die ersten Meilensteine eher Unklarheiten bestehen,

kann die Planung kaum bis zum Ende vorgelegt werden. Deshalb wird schrittweise an die Planung herangegangen: die Systematik der Projektplanung wird auf diese ersten Schritte angewandt und wenn mehr Klarheit über das gesamte Projekt herrscht, wird der Plan vervollständigt. Auch für Organisationsprojekte gilt aufgrund der mangelnden Erfahrungen mit der neuen Materie das schrittweise Vorgehen.

Wenn sich die konkret anfallenden *Kosten* im Vorfeld nicht präzise berechnen lassen, ist es doch wichtig, grundsätzlich mit dem Management zu klären, dass die Projektarbeit finanzielle Konsequenzen haben darf. Auch bei kleineren Projekten ist die Einrichtung einer Controllingstelle hilfreich, um für zukünftige Projekte abschätzen zu können, was an Kosten auf das Unternehmen zukommen könnte.

Bei großen Projekten wird im Zuge der Planungen eine *Machbarkeitsstudie* durchgeführt. Bei kleineren Projekten kann eine detaillierte Planung des Projektes und seiner Arbeitspakete eine offizielle Machbarkeitsstudie ersetzen.

Solche Planungen sind immer *schriftlich festzuhalten*. Das hilft, Details zu klären, minimiert das Risiko etwas zu vergessen und erleichtert die Kontrolle über Abweichungen im Projektverlauf. Die Dokumentation kann je nach Projektgröße variieren. Es empfiehlt sich, den Projektplan vom Auftraggeber oder von der Geschäftsleitung prüfen und schriftlich bestätigen zu lassen, bevor man mit dem Projekt beginnt. Bei Unklarheiten ist es dennoch sinnvoll, Schätzwerte zu den einzelnen Planungspunkten aufzuschreiben und diese dann im Verlauf zu überprüfen

Zu überlegen ist, ob die Projektplanung im Rahmen einer *Projektplanungsklausur* in neutraler Atmosphäre durchzuführen wäre, um einen ungestörten und kreativen Verlauf zu gewährleisten.

6.5 Checkliste „Projektplanung“



Projektstruktur

- ⇒ In welche Unterziele und Aufgaben lässt sich das Projektziel zergliedern?
- ⇒ Gibt es eine grafische Darstellung der Projektstruktur?
- ⇒ Sind Schnittstellen oder Abhängigkeiten zu anderen Bereichen bekannt und berücksichtigt?

Ablauf- und Terminplanung

- ⇒ Welche Arbeitsschritte oder Arbeitspakete lassen sich bereits definieren?
- ⇒ Sind Meilensteine mit den jeweiligen Inhalten definiert?

Ressourcenplanung

- ⇒ Ist eine Kostenabschätzung für die einzelnen Projektphasen erfolgt?
- ⇒ Ist der Kapazitätsaufwand insgesamt abgeschätzt?
- ⇒ Ist ein Informationswesen aufgebaut?
- ⇒ Ist die Art der Dokumentation geklärt?
- ⇒ Sollen Budgets festgesetzt werden?

Planungsfreigabe

- ⇒ Sind die Risiken abgeschätzt?
- ⇒ Ist die Planung dem Management vorgestellt worden?

7. Kapitel: Durchführungsphase – Beteiligte und Rollenträger im Projekt

7.1 *Kurzfassung*

Aufgabenverteilung der verschiedenen Rollenträger: In diesem Kapitel werden verschiedene Rollen- und Aufgabenträger in Projekten behandelt:

- Auftraggeber oder Unternehmensleitung fungieren als Entscheidungsinstanz bei allen übergeordneten Entscheidungen. Dies kann aber auch von einer Steuerungs- oder Koordinierungsgruppe übernommen werden, die insbesondere dann eingerichtet wird, wenn mehrere Projekte gleichzeitig laufen.
- Die Koordinierungsgruppe konzentriert sich auf den Prozess, trifft bei Meilensteinen Entscheidungen über die Folgephasen und verzahnt die Projekte untereinander.
- Die Projektleitung hat vielfältige Aufgaben zu erfüllen, da sie für sämtliche Aspekte eines Projektes verantwortlich ist. Die Aufgabenbereiche umfassen Planungsaufgaben, Koordination, Motivation, Steuerung sowie Information und Kommunikation.
- Das Projektteam arbeitet an der inhaltlichen Ausgestaltung. Um hierbei produktiv sein zu können, muss sich die Projektgruppe auf gemeinsame Ziele, Arbeitsformen und Spielregeln einigen.



Teambildung: Gerade wenn sich die Teammitglieder vorher fremd sind, müssen sie bestimmte Gruppenphasen durchlaufen, in denen neben der inhaltlichen Arbeit auch die Auseinandersetzung um Ziele und Regeln erfolgt. Bei der Zusammensetzung des Teams sollten verschiedene Kriterien berücksichtigt werden, die je nach Situation als wichtig und realisierbar erachtet werden. Der Teambildungsprozess kann von dem Projektleiter wesentlich unterstützt werden, indem er das Führungs- oder Moderationsverhalten den Phasen und Situationen anpasst.

7.2 *Projektbeteiligte und ihre Rollen*

Zum professionellen Projektmanagement gehören neben den Methoden, Techniken und Verfahren zur administrativen Projektorganisation auch Kenntnisse über die psycho-sozialen Prozesse in sozialen Systemen. Es geht um eine ganzheitliche Wahrnehmung der spezifischen Situation des Systems Unternehmen innerhalb eines größeren sozialen Gefüges (relevante Umwelten, Gesellschaft) mit seinen internen Subsystemen (den einzelnen Bereichen, Abteilungen, Personengruppen).

*Arbeitsbeziehungen
produktiv gestalten*

Da sich Menschen nicht wie Maschinen programmieren, vorhersagen und steuern lassen, gewinnen die menschlichen Einflussfaktoren große Bedeutung für den Erfolg in der Projektarbeit. „Nicht der mangelnde Methoden- und Werkzeugeinsatz, sondern die unzureichende Art und Weise der Zusammenarbeit bringt die Projekte in technische, terminliche und kostenmäßige Schwierigkeiten“ (Wolf/ Mlekusch, 2001, S. 141) Insbesondere für Projektleiter sind hier Kenntnisse über gruppendynamische Prozesse wertvoll, um die Kommunikationsbeziehungen untereinander arbeitsgerecht zu gestalten.

Unabhängig von der Größe und Komplexität des Projektes gibt es in jedem Projekt im Allgemeinen folgende Partner:

- Innerbetrieblicher Auftraggeber: Beauftragter der Unternehmensleitung als betrieblicher Entscheider;
- Projektleiter: Beauftragter des innerbetrieblichen Auftraggebers oder der Geschäftsleitung als Leiter des Projektteams, er ist für die erfolgreiche Durchführung des Projektes verantwortlich;
- Koordinierungsgruppe, auch Steuerungsgruppe oder Lenkungsausschuss: ein temporäres, projektbegleitendes Gremium, das in der Matrix-Projektorganisation die vorgesetzte Instanz von Projektleiter und Projektteam darstellt;
- Projektkoordinator oder -administrator: fungiert als Bindeglied zwischen Projekt und Geschäftsleitung;
- Projektmitarbeiter: Mitarbeiter aus den verschiedenen (Fach-)Abteilungen als ständige oder zeitweilige Mitglieder des Projektteams;
- Projektbetroffene: Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht im Projektteam mitwirken, aber die Projektergebnisse nach Beendigung umsetzen.

In der Literatur sind die einzelnen Begriffe nicht immer eindeutig oder konsequent definiert. So wird z.B. mal von „Projektleiter“, „Projektgruppenleiter“ oder auch „Projektmanager“ gesprochen. Auch in der Praxis können sich Überschneidungen und Unklarheiten bei den Rollen und Aufgaben ergeben. Wenn es eine Steuerungsgruppe oder einen Projektadministrator gibt, können Aufgaben, die sonst der Projektleitung obliegen, auf diese Funktionen verteilt werden. Wichtig ist, die Bezeichnungen begründet zu wählen und Kompetenzen, Rechte, Weisungsbefugnisse und Aufgaben klar abzugrenzen. Nur so lassen sich mögliche Missverständnisse, Konflikte oder Befindlichkeitsstörungen von vornherein vermeiden.

***Rollenbezeichnungen,
Kompetenzen und
Machtpositionen***

Wenn quer zur Linienhierarchie neue Verantwortlichkeiten auf Zeit zugeteilt werden, kann dies Unsicherheit oder gar Widerstand bei Personen auslösen, die in der Hierarchie Führungsfunktionen und damit Machtpositionen bekleiden. Um Missverständnisse oder Probleme durch Befindlichkeitsstörungen zu vermeiden, ist vordringlich darauf zu achten, dass Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche klar abgegrenzt und definiert werden. Es ist im Einzelfall zu überlegen, ob und wie die Entscheidungen für die benannten Funktionsträger transparent gehandhabt werden sollen.

7.3 Aufgaben des Projektleiters

Funktion: Der Projektleiter nimmt im Laufe seiner Tätigkeit mehrere Rollen ein, denn er ist für sämtliche Aspekte der erfolgreichen Durchführung des Projektes verantwortlich. Da er sowohl als Motor des Geschehens als auch gleichzeitig als Koordinierungs- und Steuerungsinstanz fungiert, sollte eine Person gewählt werden, die im Unternehmen und insbesondere von den Vorgesetzten in der Linienhierarchie anerkannt und akzeptiert wird. Da die Projektleitung auch die Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Entscheidungsgremium darstellt, muss sie von beiden Seiten gleichermaßen akzeptiert sein und besonders von den Mitarbeitern als vertrauenswürdiger und repräsentativer Sprecher des Teams angesehen werden.

***Ein Projektleiter
braucht Akzeptanz, ...***

Projektverantwortung: Ohne ihr die alleinige Verantwortung für das Gelingen des Projektes zuzusprechen, ist die Person des Projektleiters dennoch eine zentrale Figur: Ihre sozialen und methodischen Fähigkeiten in Bezug auf die Gestaltung von Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen sowie der Umgang mit Problemen sozialer, organisatorischer oder struktureller Natur sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor im gesamten Projektverlauf. Ein Projektleiter muss die Bereitschaft und Motivation mitbringen, sich methodisch weiter zu qualifizieren und das Team in schwierigen Phasen zusammen zu halten. Außerdem darf er Konflikten in der Gruppe oder mit Vorgesetzten nicht ausweichen. In Einzelfällen bedarf es möglicherweise auch der Bereitschaft, Entscheidungen auf unsicherer Grundlage und ohne vorherige Rücksprachemöglichkeit mit der Steuerungsgruppe zu treffen und zu vertreten.

*... soziale und
methodische
Kompetenzen ...*

Mitarbeiterführung: Eine Führungsaufgabe des Projektleiters ist es, alle Beteiligten des Teams auf die gemeinsame Aufgabe hin auszurichten und die Zusammenarbeit zu koordinieren. Hier kann sich der Projektleiter der Funktionen der Projektziele bedienen (s. Kap. 3.2), die den Mitarbeitern ermöglichen, sich auf eine gemeinsame Aufgabe auszurichten. Dem Projektleiter kommt damit auch eine besondere Bedeutung bei der Motivation der Projektgruppenteilnehmer zu. Gerade wenn Projekte über einen längeren Zeitraum laufen, kann die anfängliche Euphorie schwinden, auftauchende Probleme können zu Frustrationen führen und das Engagement und die Selbstbindung lassen nach (s. auch Kap. 9.6).

*... sowie
Führungsqualitäten*

Vertretung: Da die Rolle des Projektleiters sehr entscheidend für den gesamten Projektverlauf ist, sollten auch Vorkehrungen für Ausfälle getroffen werden. Beispielsweise kann aktuell oder situativ ein Gruppensprecher gewählt werden, der dann die Sitzungsführung und Informationsweitergabe übernimmt.

Die Aufgaben der Projektleitung sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt.

Aufgaben- überblick	Einzelne Aufgaben	Konkrete Tätigkeiten
Planungs- aufgaben (s. Kap. 5, 6)	Erstellen eines Struktur- und Ablaufplans	<ul style="list-style-type: none"> • Für Zielklärung sorgen, Zeitplan und Ressourcenbudgets festlegen • Aufbauen und Weiterentwickeln der Projektorganisation • Auswahl und Festlegung der Arbeitsabläufe
Interne Koordination des Projektablaufs (s. Kap.7)	Formale Gestaltung der Teamsitzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung zu den Teamsitzungen • Klärung der Sitzungsmoderation oder Übernahme der Moderation, insbesondere in Problemphasen • Teamstrukturen festlegen, das Aufstellen von Spielregeln initiieren und auf deren Einhaltung achten • Die unterschiedlichen Arbeitsstile der Teammitglieder kennen und nutzen
	Soziale Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Fördern einer kollegialen, vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre • Wertschätzung vermitteln, Loben und Anerkennen • Interesse wecken • Konfliktmanagement • Ermunterung, das Ziel im Auge zu behalten und auf Schnittstellen zu achten
	Delegation	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Abstimmung der Tätigkeiten bzw. Vergabe von Teilaufgaben
	Steuerungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des Projektablaufs • Fachliche oder methodische Anleitung der Teammitglieder • Koordinieren der Zusammenarbeit der beteiligten Stellen • Fällen oder Herbeiführen von Entscheidungen
Projekt- überwachung (s. Kap. 8)	Verlaufskontrollen und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung regelmäßiger Standortbestimmungen des Projektes (auch präventiv) • Vergleichen des Verlaufs mit den Plänen • Auftretende Probleme lösen, Maßnahmen initiieren • Änderungen im Projekt überwachen
Informations- management- aufgaben (s. Kap. 9)	Aufbau eines Dokumentations- und Informationssystems	<ul style="list-style-type: none"> • Vertretung des Projektes in Sitzungen und Gremien • Regelmäßige Information an die übergeordnete Entscheidungsinstanz • Sammlung projektrelevanter Informationen • Sicherstellen der Projektdokumentation/ Regeln finden bzgl. der Protokollführung • Unternehmensinternes und -externes Projektmarketing

Abbildung 15: Tabelle - Aufgaben des Projektleiters

7.4 Die Koordinierungsgruppe

Werden in einem Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt, ist es notwendig, eine Koordinierungsgruppe einzurichten (auch Lenkungsausschuss oder Steuerungsgruppe). Die Koordinierungsgruppe sollte eher klein gehalten werden (fünf bis sieben Mitglieder), um die Konsensbildung zu erleichtern. Angehören sollten ihr: ein Vertreter der obersten Leitungsebene, die Projektleiter, evtl. ein Vertreter der übrigen Mitarbeiterschaft und ein Mitglied der Personalvertretung.

Koordinierungsgruppe:
Verantwortung für
den Prozess

Während die inhaltliche Ausgestaltung des Projektauftrags der Projektgruppe überlassen bleiben sollte, konzentriert sich die Koordinierungsgruppe auf den Prozess. Um den Aufgaben gerecht werden zu können, sollte der Lenkungsausschuss alle vier bis sechs Wochen zusammenkommen. Abbildung 16 zeigt eine tabellarische Übersicht über die Aufgaben der Koordinierungsgruppe.

Aufgaben- überblick	Konkrete Tätigkeiten
Entscheiden	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Projektziel und Projektaufgaben • Aufbau und Ablauf der Projektorganisation • Entscheidungen bei den Meilensteinen für die Folgephasen • Kapazitäten, Ressourcen und Kosten festlegen • Controlling-Funktion gegenüber den Projektgruppen bei Abweichungen
Koordinieren	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellen von Regeln für die Projektarbeit • Verzahnung der unterschiedlichen Projekte miteinander • Schnittstellen zu anderen Vorhaben oder Bereichen • Unterstützung der Projektgruppen bei internen Konflikten
Informations- management	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen der von der Projektleitung erstellten Statusberichte • Gestaltung des Informationsaustausches zwischen der formalen Hierarchie und den Projekten: Rückkopplung der Projektarbeit an die bestehenden institutionellen Strukturen, insbesondere die Leitungsebene • Sichern der unternehmensinternen Projektkommunikation

Abbildung 16: Tabelle - Aufgaben einer Koordinierungsgruppe

7.5 Der Projektadministrator oder -koordinator

Die Einrichtung der Funktion eines Projektadministrators kann sowohl die Steuerungsgruppe als auch die Projektleiter entlasten, da der Projektadministrator bestimmte Aufgaben von beiden Seiten übernehmen kann. In der Literatur taucht diese Funktion selten auf, Aufgaben sind nicht benannt oder festgelegt. Richtet ein Unternehmen diese Stelle ein, sollte die Steuerungsgruppe oder eine andere übergeordnete Entscheidungsinstanz Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten hierfür klar definieren.

Projektadministrator
als zentrale
Anlaufstelle

Die Person sollte von allen Projektbeteiligten und -betroffenen gekannt und respektiert werden, denn so kann sie als zentrale Anlauf- oder Sammelstelle für sämtliche projektrelevante Informationen dienen. Werden hier Aufgaben zentral übernommen, sollte jedoch für Ausfallsituationen (Urlaub, Krankheit) eine Vertretungsregelung getroffen werden. Die *möglichen* Aufgaben eines Projektadministrators sind in Tabelle 17 aufgezeigt.

Aufgaben- überblick	Konkrete Tätigkeiten
Informations- management	<ul style="list-style-type: none"> • Systematischer Aufbau eines Informationssystems • Informationssammlung bei Umfeldanalysen (projektintern und -extern) • Informationsweiterleitung • Unternehmensinternes und -externes Projektmarketing
Koordinations- aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Termine absprechen (z.B. für die Steuerungsgruppe oder für gemeinsame Sitzungen der Projektgruppen) • Vorbereiten gemeinsamer Veranstaltungen (z.B. Start-Up- oder Kick-off-Meetings, Abschlussmeeting, Präsentationsveranstaltungen etc.) • Schnittstellen der verschiedenen Projektgruppen bearbeiten
Moderations- aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungsführung der Steuerungsgruppe • Liste mit TOPs für die nächste Sitzung vorbereiten
Verlaufs- controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der getroffenen Vereinbarungen im Projekt • Abweichungen an Steuerungsgruppe zurückmelden

Abbildung 17: Tabelle - Aufgaben eines Projektadministrators

7.6 Die Projektgruppe

Die Projektgruppe ist einer der wichtigsten Aufgabenträger im Projektmanagement. Das Projektteam ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe, die die ihr gesetzten oder gemeinsam abgestimmten Aufgaben mit den vereinbarten Zielen erfüllen soll. Erfahrungsgemäß ist ein Projektteam optimal, das fünf bis sieben Teilnehmer umfasst. Diese überschaubare Größe wirkt sich förderlich auf die Beziehungen untereinander und die Bindung an die Gruppe aus. Alle Gruppenmitglieder stehen dadurch im direkten Kontakt miteinander, so dass ein vollständiger Informationsaustausch möglich ist, aber auch Ausfälle bei Krankheit/Urlaub abgepuffert werden können. Bei der Zusammensetzung sollten verschiedene, den Aufgaben entsprechende Kriterien berücksichtigt werden (s.u.).

*Gruppengröße
beeinflusst den
Informationsaustausch*

Aufgabenüberblick	Konkrete Tätigkeiten
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzungen präzisieren, in konkrete Teilaufgaben ausdifferenzieren und Aufgaben übernehmen • Lösungsansätze/ Ideen zur Zielerreichung entwickeln und umsetzen • Probleme oder erkannte Risiken ansprechen
Arbeitsform	<ul style="list-style-type: none"> • Protokollieren/ evtl. Moderieren • Dokumentation der Erfahrungen • Aushandeln von Spielregeln, auf Einhalten der Vereinbarungen achten • Eigeninitiative einbringen, selbstverantwortliches Denken und teamorientiertes Handeln • Konstruktiver Umgang mit Beziehungsstörungen und Konflikten

Abbildung 18: Tabelle - Aufgaben des Teams

7.6.1 Zur Arbeitsform des Teams

Die Bearbeitung einer Projektaufgabe erfordert von den Projektgruppenteilnehmern hohe Eigeninitiative und Selbstständigkeit. Für eine produktive Zusammenarbeit müssen gemeinsam Regeln gefunden werden, wie das Team miteinander arbeiten will. Die Klärung dieser Frage umfasst aufgabenbezogene, organisatorische und kommunikative Aspekte. Die wichtigsten Punkte sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt, wobei einzelne Punkte im Anschluss näher erläutert werden.

**Produktive
Zusammenarbeit
braucht
Vereinbarungen**

Aufgabenfestlegung	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. Definition der Aufgaben/ Rechte/ Pflichten/ Verantwortlichkeiten eines Projektgruppensprechers • Kompetenzen und zeitliches Engagement der einzelnen Mitglieder klären • Punktuelle Einbeziehung weiterer Mitarbeiter
Sitzungsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlicher Rhythmus • Umfang und Ort der Sitzungen • Verbindlichkeit von Terminabsprachen • Protokoll: wer und wie? (einheitlich, Formular, Verteilung) • Moderation: Wer? • Inhaltliche Vorbereitung der Sitzungen • Regeln zur Entscheidungsfindung
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe von Informationen an andere (Sammlung von Informationen, Vertraulichkeit vs. Informationspflicht) • Umgang mit „Störungen“ auf der Beziehungsebene • Regeln zur Konfliktbewältigung • Gleiches Rederecht gewährleisten • Feedbackkultur

Abbildung 19: Tabelle - Regeln im Team

7.6.2 Spezifische Erläuterungen zur Arbeitsform

Möglicherweise sind die *Arbeitsbedingungen und Kompetenzen* der einzelnen Mitglieder unterschiedlich; deshalb ist es ebenso sinnvoll, sich über die Gegebenheiten auszutauschen, um Erwartungen zu klären und Konflikte zu vermeiden, wenn einzelne im Prozess mehr zeitliches Engagement aufbringen als andere.

Nach Erfahrungswerten sollte sich die Gruppe mindestens in einem *dreiwöchigen Rhythmus* treffen; bei längeren Intervallen zwischen den Sitzungen geht die Kontinuität der Arbeit verloren und der Zeitraum für einzelne Arbeitsschritte wird zu lang, was zu Demotivation führt.

Eine *Sitzungsdauer* von zwei bis drei Stunden erscheint sinnvoll, um geplante Aufgaben zu bewältigen und Raum zum Erfahrungsaustausch zu lassen.

In Bezug auf die gesamte *Dokumentation* und Bearbeitung von Informationen empfiehlt sich, die am Projektende durchzuführende Evaluation und Bewertung des Projektes mit im Hinterkopf zu behalten.

Die *informelle Weitergabe von Informationen* erfordert eine Balance: Auf der einen Seite fördern Antworten auf Fragen interessierter projektexterner Mitarbeiter die Transparenz des Geschehens, auf der anderen Seite können Informationen über den Stand der Arbeit auch zur Gerüchtebildung beitragen, die im Zweifelsfall das Ansehen der Gruppe/ des Projektes beeinträchtigen könnten. Deshalb sollten auf jeden Fall Absprachen getroffen werden bzgl. des WAS und WIEVIEL der Informationen an andere.

Es geht nicht im Sinne einer Selbsterfahrungsgruppe um die Aufarbeitung sämtlicher *Beziehungsstörungen*, doch müssen die Themen angesprochen werden, die die Arbeitsfähigkeit der Gruppe nachhaltig beeinträchtigen.

Eine ehrliche, doch konstruktive *Feedbackkultur* kann im Sinne eines Frühwarnsystems auf Störungen und Probleme im Projektverlauf hinweisen. Methodisch sind Befindlichkeits-Blitzlichter am Beginn und/ oder Ende der Sitzungen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit einsetzbar (s. auch Kap. 7.8.2)


7.7 Kriterien der Team-Zusammensetzung

Als Spezifikum von Projektarbeit ist die qualitative Zusammensetzung der Projektgruppen anzusehen. Die fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit ermöglicht unterschiedliche Sichtweisen auf das zu bearbeitende Problem und damit neue Lernerfahrungen durch den Austausch und die Kommunikation unter Menschen, die sonst nicht zusammenarbeiten. „Durch die Interaktionsprozesse in den Gruppen und die Aggregation unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen wird neues Wissen generiert und damit die organisationale Wissensbasis erweitert“ (Schiersmann, 2000, S. 95).

Für eine produktive Zusammensetzung der Projektgruppen sind verschiedene Kriterien zu berücksichtigen, die in der jeweiligen Situation angemessen erscheinen. Dennoch müssen die Idealvorstellungen von einem „optimalen“ Team an die Realität angepasst werden: Es ist zu überlegen, wer idealerweise geeignet ist, aber auch wer realerweise als Ressource zur Verfügung steht.

*Anpassung der
Kriterien an die
jeweiligen
Bedingungen*

Zu berücksichtigende Kriterien sind in nachstehender Tabelle zusammengestellt, die auch als Checkliste genutzt werden kann. Einige Punkte werden im Anschluss an die Tabelle näher erläutert.



Formale Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Ausgewogenheit unter geschlechtspezifischen Gesichtspunkten • Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen („alte Hasen“ / „frischer Wind“) • Unterschiedliche hierarchische Ebenen (Status, Position), • Teilzeit- bzw. Vollbeschäftigung • Vertretung der verschiedenen Abteilungen
Persönlichkeitsbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Projektarbeit allgemein • Engagement und Interesse an den zu bearbeitenden Inhalten • Soziale Kompetenzen wie Empathie, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit... • Sympathie und Ähnlichkeit (Ähnlichkeit wirkt sich positiv auf die Sympathie aus) • Persönlichkeitsstil • Arbeitsstil (z.B. ob lösungsorientiert, theorie- oder konzepterstellend, umsetzungsorientiert etc)
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Berufsausbildungen, um die notwendigen fachlichen Qualifikationen zu gewährleisten • Erfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten, Fachkompetenzen

Abbildung 20: Tabelle - Kriterien der Teamzusammensetzung

7.7.1 Spezifische Erläuterungen zur Teamzusammensetzung

Evtl. vorhandene *Projekterfahrungen* eines Mitarbeiters können den Verlauf günstig beeinflussen oder beschleunigen, allerdings kann es auch vorteilhaft sein, gerade Personen in die Projektgruppe aufzunehmen, die noch keine Erfahrung mit Projektarbeit haben. (Vorteil: Intensivierung des Veränderungsprozesses, Nachwuchsqualifikation).

Ein Argument für die Beteiligung von *Mitarbeitern aus der oberen Führungsetage* ist der potentielle Beitrag für die Umsetzung der Ergebnisse im Unternehmen. Nachteilig könnte sich allerdings deren begrenztes Zeitbudget auswirken.

Bezüglich der Auswahl der Projektgruppenteilnehmer ist auch abzuwägen, ob ein *angemeldetes Interesse* der potentiellen Projektteilnehmer berücksichtigt werden sollte oder ob die Leitungsebene allein über die Auswahl entscheidet. Zwar liegen auch schon „positive Erfahrungen mit innerbetrieblicher Ausschreibung und freier Bewerbung“ vor (Fachmann, 1999, S. 342), doch lassen sich in der Literatur keine *generellen* Angaben zur Beantwortung dieser Frage finden. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass der Aspekt der Freiwilligkeit das Engagement in der Projektarbeit und damit die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht. Der Leitungsebene sollte jedoch die endgültige Entscheidung und damit Überprüfung vorbehalten bleiben, ob Sachverstand und Ausgewogenheit der Kriterien bei der Zusammensetzung des Teams gegeben sind.

7.8 Teambildung und Gruppenentwicklung

Kommen mehrere Personen zur gemeinsamen Arbeit an einem Gegenstand (Idee, Problem, Zielsuche...) zusammen, können im Sinne der Gruppendynamik vielfältige Phänomene auftreten, die den Arbeitsprozess entscheidend beeinflussen. Im Bereich Projektmanagement ist das Wissen dieser Phänomene besonders für Projektleiter wichtig, um in entsprechenden Situationen Einfluss zu nehmen und eine Gegensteuerung zu bewirken.

Das Gruppenklima wird bestimmt durch das WIE des Miteinanders, also durch die Qualität der Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen. Gruppen handeln nicht im luftleeren Raum, sondern in einem raumzeitlichen Kontext mit Umgebung und Vorgeschichte; d.h. die Bedingungen des Unternehmens wirken auf die Bedingungen in den Arbeitsgruppen ein – z.B. über den Entstehungshintergrund des Projektes und die gelebte Unternehmenskultur (insbesondere mit den Aspekten Führung, Kommunikation, Beziehungen, aber auch Anreiz- und Belohnungssystem, was gerade bei leistungsorientierter Bezahlung, Gruppenlohn oder Einzellohn von Bedeutung ist).

Insbesondere für Projektleiter empfiehlt sich deshalb eine Analyse oder Reflexion dieser Aspekte, um vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Verständnisses Schwierigkeiten im Prozess vorzubeugen, sie im Fall des Auftretens einzuordnen und ihnen entgegen zu wirken.

*Einfluss gruppendynamischer
Phänomene auf den
Arbeitsprozess*

7.8.1 Teamentwicklung aus gruppendynamischer Sicht

Zur Steuerung von Gruppenprozessen ist das Wissen um bestimmte Phasen in der Gruppenentwicklung hilfreich. Wenn eine Arbeitsgruppe nach verschiedenen Kriterien zusammengestellt wird, kommen meist Menschen zusammen, die bisher nicht miteinander gearbeitet haben oder die sich gar nicht kennen. In den Sitzungen beeinflussen bestimmte phasenabhängige Dynamiken das Geschehen, in denen jeweils andere Gesichtspunkte in den Vordergrund treten. Entsprechend der gebräuchlichsten Einteilung werden folgende Phasen unterschieden, die auch auf Gruppenprozesse in Organisationen bzw. in Projektarbeit bezogen werden: Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning (Holling/ Lammers, 1995, S. 129ff). Für Projektleiter in der Rolle der Projektteamleitung treten dadurch in bestimmten Phasen bestimmte Moderations- oder Steuerungsaspekte in den Vordergrund.

1. Orientierungsphase (Forming): In dieser Phase steht das Kennenlernen der Personen und Abläufe im Vordergrund. Es ist von besonderer Wichtigkeit, dass alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen: Neben klaren Angaben zum Ablauf steht also die Verständigung und Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung im Mittelpunkt. In der ersten Arbeitsphase wird es um Ideenfindung für ein gemeinsames Ziel oder um die Klärung und Detaillierung des Ziels gehen. Hier empfiehlt sich z.B. das methodische Vorgehen mit Kartenabfrage, mit Kreativitätstechniken bzw. Metaplanauswertung. Eine offene Diskussion über die Vorstellungen, Interpretationen, Erwartungen sowie der Zweifel oder Ängste führt zu einem dazu, dass Informationsunterschiede unter den Mitgliedern ausgeglichen werden und eine *gemeinsame* Ziel(vor)stellung erreicht wird. Zum anderen kann sie dazu führen, dass die Mitglieder sich gegenseitig akzeptieren und sich ein vertrauensvolles Klima entwickelt. Die Teamleitung sollte sich hier also auf die zwischenmenschlichen Beziehungen konzentrieren statt mit einer vollen Tagesordnungsliste zu schnell zum Inhaltlichen überzugehen. Das Wecken von Interesse oder ein Austausch über die Motivation zur Mitarbeit im Projekt kann die Teambildung unterstützen.

*Das Team entwickelt
sich im Prozess*

2. Konfliktphase (Storming): Bei der zweiten Phase handelt es sich um eine Redefinitionsphase: Die Gruppenmitglieder geraten untereinander in Konflikte oder sie stellen fest, dass ihre persönlichen Wünsche zum Teil im Widerspruch stehen zu den Erfordernissen der Arbeitsaufgabe. Hier kann Widerstand oder (unterschwellige) Aggressivität spürbar werden. Der Gruppenleiter ist hier insbesondere herausgefordert, die Spannungen produktiv zu lösen. So kann er in einer durch hohe Emotionalität geprägten Diskussion einen sachlichen Diskussionsstil einfordern und dies durch einen entsprechenden Moderationsstil unterstützen. Es geht aber keinesfalls darum, den Konfrontationen auszuweichen, da ungelöste Spannungen das Gruppenklima dauerhaft verschlechtern können. Vielmehr sind alle Widerstände grundsätzlich ernst zu nehmen. Um einen konstruktiven Umgang zu gewährleisten, ist dafür Sorge zu tragen, dass Widerstände nicht personalisiert werden. Es ist wichtig, dass Gegenargumente formuliert werden können (sie können auch wertvolle Gedankenergänzungen sein, die bisher nicht bedacht worden sind!) und auf Befürchtungen und Zweifel eingegangen wird. Eventuell sind Maßnahmen aus dem Bereich Konfliktmanagement oder auch ein externer Konfliktberater hinzuzuziehen. Der Projektleiter kann die Teamstabilität auch dadurch fördern, indem er das Interesse wach hält, Verständnis weckt und dafür sorgt, dass der Spaß an der Arbeit erhalten bleibt.

3. Organisationsphase (Norming): In dieser Phase geht es um die Klärung und das Aushandeln von Regeln und Normen. So kommt es allmählich zum Überwinden der Spannungen, der Interaktionsstil wechselt dadurch von „Konflikt“ zu „Harmonie“. Hier muss die Gruppenleitung darauf achten, Verschiedenheit und Vielfalt zu fördern und Alternativen in den Blick zu rücken, damit nicht vorschnell suboptimale Lösungsansätze ohne kritische Diskussionen akzeptiert werden.

4. Arbeitsphase (Performing): In dieser Produktivitätsphase existiert im Optimalfall ein stabiles Arbeitsklima, so dass die Teamleitung ihre steuernde Funktion etwas zurücknehmen kann. Dennoch können auch hier – z.B. durch hemmende Einflussfaktoren von außen – Probleme entstehen.

5. Auflösung (Adjourning): In dieser Beendigungsphase geht es um ein Resümee der gemeinsamen Erfahrungen, für die verschiedene Feedbackmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Die Gruppenleitung achtet auf die Einhaltung der Feedbackregeln, um so einen umfassenden Rückblick und Lerngewinn zu ermöglichen.

Abbildung 21 zeigt stichwortartig das Arbeitsklima in der jeweiligen Teamentwicklungsphase.

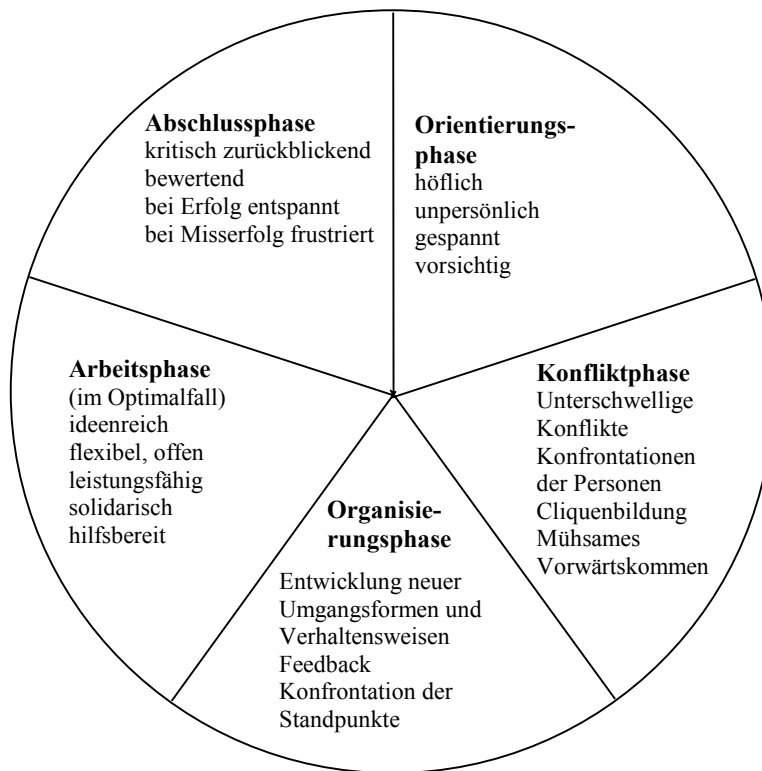


Abbildung 21: Phasen und Klima in der Teamentwicklung (in Anlehnung an Schiersmann, 2000, S. 251)

Diese Phasen lassen sich nicht immer klar voneinander abgrenzen und es kann auch sein, dass man noch einmal eine Stufe zurückgehen muss, obwohl man dachte, dass diese Phase vorbei sei. Dies kann der Fall sein, wenn Konflikte auftreten oder ein neues Teammitglied dazukommt. Der Gruppenleiter muss in jedem Fall das Team beim Durchlaufen der Phasen unterstützen; sonst kann die Gefahr bestehen, dass das Team nicht über die Formingphase hinaus kommt.

7.8.2 Gruppenklima

Da die Arbeitsproduktivität im engen Zusammenhang mit dem Gruppenklima steht, ist es empfehlenswert, sich zwischendurch ein aktuelles Bild der Stimmungslage zu verschaffen. Dazu bieten sich verschiedene Möglichkeiten an:

- „Kurzes, spontanes Blitzlicht“ (drei Minuten) nach jeder Sitzung, in der jeder ein Stimmungsbild abgibt zu der Frage: Wie fühle ich mich in diesem Augenblick?
 - Beispielsweise in Form von Metaphern („Ich fühle mich wie nach einer Wanderung, erschöpft und zufrieden“);
 - Aufstellung im Raum auf einer gedachten Linie zwischen den Polen „super - ganz mies“;
 - Benotung der eigenen Befindlichkeit auf einer Skala zwischen eins und zehn.
- Eigene Reflexion in regelmäßigen Abständen: Wie ist die Arbeitsatmosphäre derzeit? Fällt etwas besonders auf? Sind wir in den letzten Sitzungen vorangekommen?
- Bei dem Eindruck, dass der Prozess nur noch schleppend vorangeht, kann es auch angebracht sein, dieser Frage mehr Raum zu geben, offen nach der Zufriedenheit mit dem Arbeitsprozess zu fragen und Ursachen zu benennen.

**Regelmäßige
Reflexion des
Arbeitsklimas**

7.9 Checkliste „Projektbeteiligte“



Rollen und Aufgabenverteilung

- ⇒ Welche Personen oder Personengruppen fungieren als Entscheidungsinstanz bei den prozessbezogenen, übergeordneten Aspekten des Projektes? Wie ist ihre Arbeit (Treffen, Entscheidungen etc.) organisiert?
- ⇒ Gibt es einen Projektadministrator? Welche Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse etc. sind ihm zugeordnet, welche nicht?
- ⇒ Sind die Kompetenzen, Rechte und Verantwortlichkeiten der Projektleitung klar geregelt?
- ⇒ Soll neben der Projektleitung ein Gruppensprecher als Vertretung gewählt werden?
- ⇒ Welche Rolle nimmt der Projektleiter innerhalb der Projektgruppe ein?
- ⇒ Ist die Ausführung der verschiedenen Aufgabenfelder der Projektleitung gewährleistet?
- ⇒ Unterstützt die Projektleitung den Teambuildingsprozess mit dem entsprechenden Verhalten für die verschiedenen Gruppenphasen?

Teamzusammenstellung

- ⇒ Welche Teilnehmerzahl erscheint unter den aktuellen Bedingungen sinnvoll?
- ⇒ Nach welchen Kriterien soll die Zusammensetzung erfolgen?
- ⇒ Welche „Experten“ für inhaltliche Fragen stehen für situative Unterstützungen im Unternehmen zur Verfügung?
- ⇒ Wie soll mit Interessierten umgegangen werden, die nicht mehr im Team aufgenommen werden können?
- ⇒ Kann man das Team bei Bedarf in Untergruppen untergliedern?
- ⇒ In welcher Phase der Teamentwicklung befindet sich die Projektgruppe derzeit?
- ⇒ Sind die Rollen im Team festgelegt (Moderation, Timewatcher, Protokoll...)?
- ⇒ Nach welchen Regeln will das Team miteinander arbeiten?
- ⇒ Sind diese Regeln irgendwo dokumentiert?
- ⇒ Werden Stimmungslagen regelmäßig abgecheckt?
- ⇒ Wird dafür gesorgt, dass Interesse, Motivation und Spaß an der Projektarbeit erhalten bleiben?

Ergebnisfindung

- ⇒ Hat das Team genug Möglichkeiten und Kompetenzen für eine freie Entfaltung?
- ⇒ Werden die Ergebnisse von Vorgesetzten anerkannt und akzeptiert?
- ⇒ Legt das Team die Ergebnisse geschlossen vor?

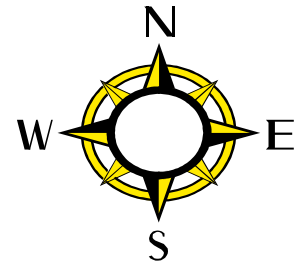
8. Kapitel: Projektkontrolle und -steuerung – Läuft alles wie geplant?

8.1 Kurzfassung

Allgemein: Die **Projektsteuerung** umfasst alle Maßnahmen zur Sicherstellung des geplanten Verlaufs: Sie bezieht sich einerseits auf die Beobachtung des Projektgegenstands und andererseits auf die Kontrolle/ Überwachung des Projektverlaufs. „In der Projektüberwachung werden die Sollvorgaben der Projektplanung mit den im Projektablauf erreichten Ist-Werten verglichen und eventuelle Planabweichungen festgestellt“ (Litke, 1991, S. 105).

Phasen der Steuerung: Der Steuerungsprozess besteht damit aus den drei Phasen:

- Analyse des Ist-Zustandes (Status-Analyse),
- Analyse und Interpretation von Abweichungen,
- Einleitung von Gegenmaßnahmen.



8.2 Das Überwachen und Steuern eines Projektes

Um zu verhindern, dass ein Projekt nach einem guten Start mit hohen Erwartungen und Hoffnungen mit einer Enttäuschung endet, bedarf es einer fortwährenden Kontrolle des Projektes; der Verlauf muss regelmäßig bewertet werden. Über (gegen-) steuernde Maßnahmen ist diese Projektmanagement-Aufgabe mit der anderen Grundtätigkeit – der Planung – verbunden. Im Sinne eines iterativen Prozesses ist Projektsteuerung so als fortlaufende, sich wiederholende Schrittfolge anzusehen (s. Abbildung 22), die über alle Projektphasen hinweg zu erfolgen hat.

*Regelmässige
Bewertung des
Projektverlaufs*

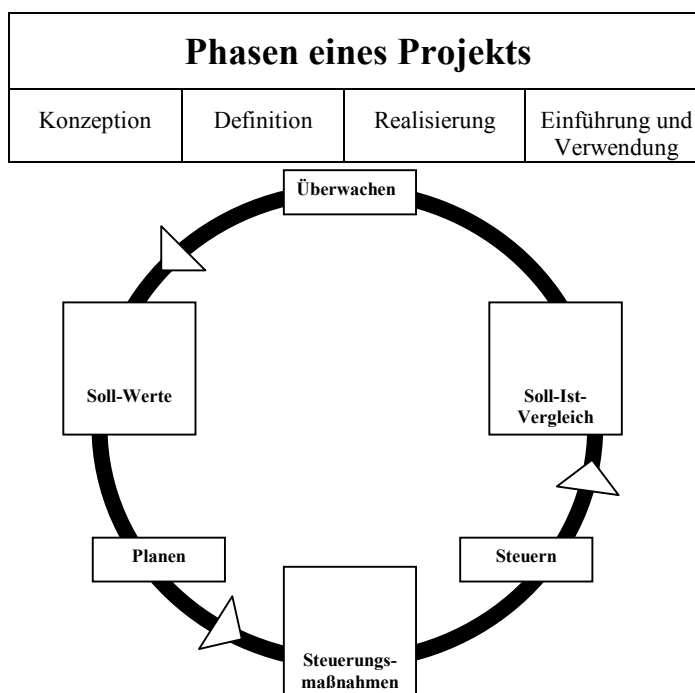


Abbildung 22: Der iterative Prozess von Planung, Überwachung und Kontrolle (Quelle: Rinza, 1994, S. 15)

8.2.1 Projektsteuerung als Frühwarnsystem

Das lediglich rückblickende, korrigierende Controlling hat den Nachteil, dass bei der Feststellung von Abweichungen „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist. Deshalb sollte Projektsteuerung im Sinne eines Frühwarnsystems gedacht werden, das rechtzeitig unerwartete Entwicklungen im Projekt oder im Umfeld aufzeigt. Dafür müssen sowohl „harte“ als auch „weiche“ Daten bewertet und in die Gesamtsituation eingeordnet werden. Dazu werden Trendanalysen ermittelt, in denen es nicht um den aktuellen Ist-Stand geht, sondern Aussagen darüber erarbeitet werden, ob die nächsten Meilensteine zum geplanten Termin erreicht werden können.

8.2.2 Was beinhaltet Projektsteuerung? – Eine modellhafte Vorgehensweise

Unter Projektsteuerung – auch Controlling⁵ – werden alle detaillierenden und korrigierenden Maßnahmen verstanden, die zur Durchführung der in der Projektplanung getroffenen Entscheidungen erforderlich sind. Um bei Änderungen oder Abweichungen vom geplanten Verlauf Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, braucht es zunächst eine Analyse der Ist-Situation (Projekt-Status) und eine Analyse des Projektfortschritts, um daran anschließend Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln. Unter Maßnahmen zur Gegensteuerung werden in der – meist betriebswirtschaftlich orientierten – Literatur vielfach Änderungen verstanden wie Anpassungen auf personeller Ebene, Kostenreduzierung durch eine „Sparausgabe“ des zu erstellenden Produkts oder Terminverschiebung. M.E. greifen diese Maßnahmen zu kurz, da sie nicht die menschlichen und sozialen Faktoren berücksichtigen. Nach Mees (1995, S. 33) sind eben diese Faktoren zu 80% die Ursachen für Projektmisserfolge oder Projektstörungen. Hier kommt es darauf an, die spezifischen Ursachen für Abweichungen auf allen Ebenen zu analysieren und ganzheitlich orientierte Lösungswege zu suchen (s. dazu Kap. 1.2.3). Grundsätzlich besteht der Prozess der Projektsteuerung aus drei Phasen mit verschiedenen Aktivitäten (s. Abbildung 23):

Projektsteuerung:
detaillierende und korrigierende Maßnahmen

Phasen der Projektsteuerung	Aktivitäten
Ist-Zustands- oder Status-Analyse	Bereitstellen von Daten, welche die aktuelle Situation im Projekt widerspiegeln: Leistungsbewertung, d.h. Informationen darüber, wann Aufgaben begonnen und beendet wurden, wann Meilensteine erreicht wurden, welche finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen dafür eingesetzt wurden
Soll-Ist-Vergleich/ Fortschrittsanalyse	Überprüfen des Projektplans zur Feststellung von Abweichungen zwischen Plan und Ist-Werten
Bewertung und Gegensteuerung	Bei Abweichungen Feststellen und Interpretieren der Gründe, Aufzeigen von Korrekturmaßnahmen bzw. Änderungen in der Planung vornehmen Informieren der Beteiligten und des Projektumfeldes (selektiv)

Abbildung 23: Tabelle - Phasen und Aktivitäten zur Projektsteuerung

⁵ In der Literatur entsprechen sich die Begriffe „Projektsteuerung“ und „Projektkontrolle“ weitgehend oder sie werden deckungsgleich verwendet, während „Controlling“ unterschiedlich definiert wird. Meist wird der Begriff „Controlling“ weiter gefasst als der der „Projektsteuerung“ und umfasst dann auch Aspekte der Wirtschaftlichkeits- und Investitionsberechnung (vgl. Oyen/ Schlegel, 1986, S. 104). Projektkontrolle oder Überwachung wird hier als Voraussetzung zur Steuerung behandelt.

Voraussetzung für eine effektive Projektsteuerung ist

- eine Regelmäßigkeit bei der Überwachung der Ergebnisse (s. u.),
- eine ausreichende Dokumentation der Verlaufsparemeter (s. u.) und
- ein effektives Kommunikations- und Informationssystem (s. Kap. 9).

Die methodischen Instrumentarien, mit denen Informationen über den Projektverlauf gesammelt werden, können je nach Situation folgende sein:

- die Sitzungen des Projektteams, insbesondere Abschnitte metakommunikativer Teamreflexionen über Arbeitsstil, Ergebnisse etc.,
- informelle Gespräche mit den Beteiligten,
- Abfrage der Ergebnisse,
- die Protokolle der Projektgruppe(n),
- Balkendiagramm und Meilensteinplan zur Überwachung von Terminen.

***Instrumente zur
Verlaufsbewertung***

Eine wichtige Funktion der Überwachung und Steuerung können auch Zwischenchecks bei den Meilensteinen übernehmen. TOPs in einer solchen Sitzung/ Veranstaltung sollten sein: Check des Projektstatus, Frage nach Planabweichungen, Früherkennung von Problemen oder Missverständnissen durch Austausch der Projektmitglieder untereinander, Förderung der Koordination und der Zusammenarbeit und Frage der Motivation und Bindung an das Projekt.

8.2.3 Ergänzung zur spezifischen Anpassung

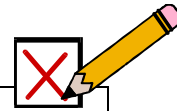
Zur Frequenz der Verlaufskontrollen: Die Überprüfung sollte bei großen und komplexen Projekten fortlaufend in kurzen und regelmäßigen Abständen erfolgen, während bei kleineren oder weniger umfassenden Projekten ein kurzer Check zwischendurch ausreicht.

Verantwortlichkeit: Die Projektsteuerung ist grundsätzlich eine Aufgabe der Projektleitung, darüber hinaus kommt der Koordinierungsgruppe die Funktion einer übergeordneten Steuerungsinstanz zu. Jedoch sollten sich auch die Projektgruppenmitglieder in der Weise dafür verantwortlich zeigen, dass sie auftauchende Probleme, Abweichungen inhaltlicher oder terminlicher Art so früh wie möglich an den Projektleiter bzw. das Team weiterleiten, um hierdurch die Zielerreichung zu unterstützen. Es kann auch vorab vereinbart werden, in welchen Situationen das Projektteam selbst Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen darf oder ab welcher Abweichung die Koordinierungsgruppe zu informieren ist.

Ungünstige Umstände: Durch Veränderungen von Rahmenbedingungen können derartig ungünstige Situationen eintreten, dass ein erfolgreicher Projektabschluss unwahrscheinlich geworden ist. Dann kann es sich sogar als sinnvoll erweisen, sich früh für den Abbruch des Projektes zu entscheiden statt unter ungünstigen Bedingungen weiterzuarbeiten und sich einen Misserfolg einzuhandeln.

Verlaufsparemeter: Die meist genannten Kriterien oder Verlaufsparemeter, anhand derer die Kontrolle erfolgt, sind der Zeitplan, die Ressourcen (Personaleinsatz, Kosten...) und die bis dahin erreichten Ergebnisse. Hiermit lassen sich jedoch nicht alle Probleme erkennen bzw. auf Ursachen zurückführen. Zur Überwachung des Verlaufs müssen deshalb auch „weiche“ Faktoren des sozialen Systems einbezogen werden. Zu beachten sind Kriterien wie Stimmung im Projekt und Projektumfeld, Motivationslage und Ausfallzeiten in den Projektgruppen.

8.3 *Checkliste: „Fragen für eine Projektstatus-Analyse“*



Terminsituation

- ⇒ Welche Arbeiten sind zum heutigen Zeitpunkt fertiggestellt?
- ⇒ Welche Aufgaben sind – wie lange noch – in Bearbeitung?
- ⇒ Wie verhalten sich Planung und tatsächliche Termine zueinander?
- ⇒ Welche Meilensteine sind gefährdet?

Kostensituation

- ⇒ Welche Personal- und Materialkosten sind bisher entstanden?
- ⇒ Wie hoch sind die zu erwartenden Kosten für die nächsten Arbeitsschritte?
- ⇒ Ist das Budget gefährdet?

Organisation und Zusammenarbeit

- ⇒ Finden regelmäßige Besprechungen zum Projekt-Status statt?
- ⇒ Wie ist der Umgang miteinander?
- ⇒ Wie gestalten sich Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Projektsitzungen?
- ⇒ Ist die Arbeitsatmosphäre in den Projektgruppen produktiv?
- ⇒ Werden Vereinbarungen verbindlich eingehalten?

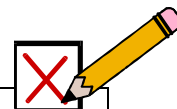
Information und Kommunikation über das Projekt

- ⇒ Wird offen kommuniziert oder werden Informationen zurückgehalten?
- ⇒ Werden kontinuierlich Informationen ins Unternehmen hinein gegeben?

Allgemein

- ⇒ Entspricht die aktuelle Zielperspektive noch der ursprünglichen Zieldefinition?
- ⇒ Bewähren sich die eingesetzten Methoden?
- ⇒ Sind die benötigten Ressourcen vorhanden?
- ⇒ Sind neue Risiken aufgetreten, die berücksichtigt werden müssen?
- ⇒ Gibt es Entscheidungen, die getroffen werden müssen?
- ⇒ Müssen Änderungen in der Planung vorgenommen werden?
- ⇒ Wie realistisch ist der erfolgreiche Projektabschluss weiterhin einzuschätzen?

8.4 *Checkliste „Steuerung und Überwachung“*



Projektüberwachung

- ⇒ In welchen Abständen wird der Projektverlauf überwacht?
- ⇒ Welche Kriterien dienen zur Überwachung?
- ⇒ Werden auch „weiche“ Faktoren wie Stimmung, Motivationslage etc. berücksichtigt?
- ⇒ Mit welchen methodischen Instrumentarien erfolgt die Projektüberwachung?

Projektsteuerung

- ⇒ Ist ein ausreichendes Informations- und Dokumentationssystem als Voraussetzung zur Projektsteuerung aufgebaut?
- ⇒ Gibt es nur eine rückwärts blickende Kontrolle oder auch trendeinschätzende Überlegungen, um präventiv Maßnahmen einleiten zu können?
- ⇒ Wie wird über korrigierende Maßnahmen entschieden?
- ⇒ Wie soll bei Abweichungen vorgegangen werden?

9. Kapitel: Information, Kommunikation und Projektmarketing

9.1 *Kurzfassung*

Information und Kommunikation: Der Umgang mit Information und Kommunikation ist wesentlicher Erfolgsfaktor im Projektmanagement. Informationen können schriftlich (Protokolle und Berichte) oder mündlich (informelle Gespräche, Präsentationen) weitergegeben werden. Vorab festgelegte Informationswege helfen bei der Klärung der Frage, wem wann welche Informationen auf welche Weise übermittelt werden müssen. Ein informatives Kommunikationsmanagement erleichtert den produktiven Umgang mit Problemen oder Missverständnissen und stärkt die Bindung an das Projekt.

Projektmarketing: Als aktive Werbung für das Projekt dient das Projektmarketing dazu, bei Beteiligten und Betroffenen die Akzeptanz der Projektergebnisse zu erhöhen.



9.2 *Information und Kommunikation*

Ein wesentlicher Schlüssel zum Projekterfolg liegt im Aufbau eines effektiven Informations- und Kommunikationssystems. Die Begriffe „Information“ und „Kommunikation“ sind zwar nicht gleichzusetzen, aber sie bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Die Informationsweitergabe hat hauptsächlich den Austausch von Daten und Informationen zum Inhalt, während beim Aspekt Kommunikation auch die Qualität der sozialen Beziehungen mit ins Blickfeld gerät. Dem Verantwortlichen müssen beide Aspekte bewusst sein, um die projektinterne und -externe Informations- und Kommunikationspolitik effektiv gestalten zu können.

Die Weitergabe von Informationen kann mündlich oder schriftlich, formal oder auf informellem Wege erfolgen. Für den Verantwortlichen (Projektleiter, Steuerungsgruppe oder Projektadministrator) ist hier zu überlegen, welche Informations- und Kommunikationswege im Unternehmen zur Verfügung stehen (von Rundlaufmappen bis Intranet) und auch tatsächlich von allen genutzt werden. Weiterhin müssen für ein systematisch aufgebautes Informationssystem die für das Projekt relevanten Personen und Personengruppen wie Beteiligte oder Stakeholder definiert werden (s. Kap. 4), um zu entscheiden, zu welchem Zeitpunkt welche Personen wie viel an Informationen benötigen.

Ein derartig aufgebautes Informationssystem garantiert nicht automatisch eine effektive Kommunikation im Unternehmen. Doch die Art des Umgangs mit Informationen kann eine positive Signalwirkung auf Projektbeteiligte und –betroffene ausüben. Ein transparenter Informationsfluss und eine Kommunikationspolitik, die die jeweiligen Gesprächspartner akzeptiert und ernst nimmt, kann

- Kommunikationsbeziehungen verbessern,
- Vertrauen schaffen in Bezug auf Glaubwürdigkeit,
- die Motivation zur Mitarbeit aufrechterhalten oder steigern,
- eine schnelle Problemerkennung und Entscheidung ermöglichen,
- produktive Arbeitsbeziehungen unter den Teammitgliedern fördern und
- Missverständnisse minimieren.

*Systematische
Gestaltung von
Information und
Kommunikation*

9.3 Weitergabe von Informationen

Wenn das Projekt in die Startphase geht, müssen alle Projektbeteiligten informiert werden. Zur Weitergabe solcher Informationen können alle zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel genutzt werden (per E-Mail, Veröffentlichung im Firmenrundbrief, Anschlag am „schwarzen Brett“ oder auf einer Kick-off-Veranstaltung). In allen Fällen sollte dargestellt werden,

- welchen Zweck das Projekt hat,
- wie groß der Umfang ist,
- welche Ergebnisse erzielt werden sollen,
- welche wichtigen Termine anstehen und
- wer Ansprechpartner für detailliertere Informationen ist.

Die Informationswege werden vor Beginn des Projekts festgelegt. Umfeld- oder Stakeholderanalysen liefern wichtige Hinweise zum systematischen Aufbau eines Informationsnetzes. Die Leitfrage hierfür lautet:

Welche Infos (Inhalt) sollen
in welcher Form (mündlich/ schriftlich, formal/ informell)
und Ausführlichkeit (Aushänge, Mappen,...)
wann (regelmäßig, aktuell...)
durch wen (formales Informationsmanagement)
an wen zur Verfügung gestellt werden (wen will ich informieren,
gewinnen; wer braucht welche Infos;
wen will ich nicht informieren)?

9.4 Dokumentation

Damit Informationen, die für das laufende Projektcontrolling benötigt werden, zur Verfügung stehen, sind die verschiedenen Daten, Planungen und Informationen während des Projektverlaufs schriftlich festzuhalten. Alle Sitzungen und Besprechungen müssen in Protokollen dokumentiert und je nach Verteilerlisten verschickt werden. Bei der Dokumentation kommt es nicht auf die Quantität an („je mehr Infos, desto besser“), sondern auf die Qualität und Verwertbarkeit der Informationen für andere Personen oder spätere Zeitpunkte. Protokolle und Berichte sind deshalb ergebnisorientiert zu verfassen. Um Entscheidungen als Lernerfahrungen nutzbar zu machen, sollten jedoch auch unbedingt Begründungen für bestimmte Vorgehensweisen enthalten sein. Formularblätter können die Arbeit erleichtern und dabei helfen, die Dokumentationen zu vereinheitlichen. Allerdings wäre es sinnvoll, wenn diese vom Unternehmen selbst erstellt werden, um die tatsächlichen, situativen Belange zu berücksichtigen statt redundante Informationen zu erzeugen und die Arbeitslast zu erhöhen.

***Entscheidend ist die
Verwertbarkeit***

Gesamtdokumentation: Für die Erstellung einer Gesamtdokumentation des Projektes – z.B. als Grundlage für den Abschlussbericht – kann eine Person aus der Steuerungsgruppe oder der Projektadministrator benannt werden; für die Dokumentation der Geschehnisse im Projektteam ist der Projektleiter verantwortlich, wobei die Protokollerstellung nicht vom ihm übernommen werden sollte, wenn er gleichzeitig die Rolle des Moderators innehat.

Statusbericht: Ein häufig eingesetztes Kommunikationsmittel im Berichtswesen ist der Statusbericht. Dies ist eine schriftliche Zusammenfassung dessen, was in der vergangenen Leistungsperiode passiert ist. Er beschreibt dabei auch Probleme und korrigierende Maßnahmen und gibt einen Überblick über die nächsten geplanten Schritte. Ein solcher Statusbericht bietet eine Möglichkeit, alle wichtigen Beteiligten auf dem Laufenden zu halten über den Projektfortschritt, Probleme und korrigierende Maßnahmen (vgl. Portny, 2001, S. 256).

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Berichte und Protokolle auch tatsächlich gelesen werden, empfiehlt Portny folgende Punkte zu beachten:

- Regelmäßige Berichte immer im gleichen Format (dadurch ist es für den Empfänger leichter, nach bestimmten Informationen zu suchen);
- zielorientiert schreiben (d.h. lieber mehrere kurze Berichte zu speziellen Themen als mehrere Themen in einem Bericht zusammenfassen);
- so wenig Fachausdrücke wie möglich;
- Angabe eines Ansprechpartners für detailliertere Informationen;
- wichtige Schlüsselinformationen besonders kenntlich machen;
- Berichte nicht länger als eine Seite.

Abbildung 24: Empfehlungen zum Berichtswesen

Präsentationen: Eine andere Form der Kommunikation im Projekt bzw. über das/ die Projekt(e) im Unternehmen sind Präsentationen, die aus Anlass von größeren Meilensteinen veranstaltet werden können. Sie können bei Foren, Podiumsgesprächen, Ausstellungen etc. durchgeführt werden. Die Präsentation von Zwischenergebnissen kann bei allen die Transparenz über das Geschehen sicherstellen und die projektexternen Mitarbeiter von der Relevanz der Projektarbeit überzeugen. Andererseits kann der Blick für die Realität gewahrt bleiben, indem falsche Erwartungen korrigiert werden, was den Transfer der Ergebnisse in den Arbeitsalltag erleichtert. Für die aktiv Beteiligten kann eine gelungene Zwischenpräsentation sehr motivierend wirken und dadurch neues Engagement und Energie für die Mitarbeit freisetzen.

9.5 Projektmarketing

Im Projektmarketing geht es darum,

- aktiv Idee, Anlaß, Ziele und Lösungswege darzustellen,
- Beteiligte, Betroffene und Projektumfeld zu informieren,
- vom Nutzen zu überzeugen und eine positive Einstellung zu fördern.

Verantwortlich für diese Art der Werbung für das Projekt können Projektleiter, Steuerungsgruppe oder Projektadministrator sein. Ein aktives Projektmarketing ist besonders in Bezug auf die internen und externen Stakeholder wichtig und kann helfen die Akzeptanz des Projekts zu verbessern. Zwei Aspekte haben sich dafür in der Praxis als nützlich erwiesen:

a) Schaffung einer Projekt-Identität: Die Wiedererkennbarkeit des Projekts steigt durch die Formulierung eines einprägsamen, griffigen Projektnamens; bei der Suche und Formulierung kann sich die Einbindung von Schlüsselpersonen positiv auf deren Grundhaltung zum Projekt auswirken.

b) Verwenden eines speziellen grafischen Projekt-Logos: Alle Dokumente, Ankündigungen etc. können mit einem speziell entworfenen Projekt-Logo versehen

*Verbesserung der
Akzeptanz bei
Stakeholdern*

werden. Beim Erstellen des Logos können ebenfalls Beteiligte, z.B. in Form eines Ideenwettbewerbs, eingebunden werden.

Wichtige Informationen für das Projektmarketing lassen sich aus der Umfeldanalyse gewinnen, woraus handlungsleitende Strategien zur Beeinflussung des Projektumfeldes abgeleitet werden können (s. Kap. 4).

Beim Projektmarketing lassen sich folgende **Basisstrategien** unterscheiden:

- Partizipative Strategien: durch eine Beteiligung können aus Akteuren des Projektumfeldes Partner in der Projektarbeit werden. Üblicherweise geschieht die Beteiligung über Kommunikation und Weitergabe von Informationen über die Ziele, Aufgaben und den jeweiligen Projektstand. Während in kleineren Projekten informelle Kontakte ausreichen können, empfiehlt es sich, in größeren Projekten formalisierte Informationswege einzurichten. Es geht darum, aktiv Informationen zur Verfügung zu stellen statt erst auf Nachfragen zu reagieren. Für ein ständiges Informationsangebot haben sich in der Praxis verschiedene Plattformen bewährt (vgl. Fachmann, 1999, S. 77):
 - *Schwarzes Brett oder Pin-Boards* für aktuelle Entwicklungen, wobei eine kreative Aufmachung dabei hilft, die Aufmerksamkeit immer wieder neu zu gewinnen;
 - regelmäßig erscheinende *Projektzeitschrift* mit einheitlichem Aufbau der Informationsblätter, was dem Leser den Zugang erleichtert. Rubriken könnten sein: Stand der Projektabwicklung, nächste Termine, Meilensteine, relevante Termine oder Tagungen, Reaktionen aus dem Projektumfeld etc.;
 - Einrichten einer ständigen *Projekt-Hotline* als Anlaufstelle mit gebührenfreien Telefonauskünften, Internet-Hompages etc., so dass auch die Zeitschrift online bereitgestellt werden kann;
 - *Werbung* in Form direkter Ansprache und Motivation zur aktiven Mitarbeit.
- Diskursive Strategien: Hierbei geht es um Vorgehensweisen zur Bewältigung von Konflikten, die nicht durch Beteiligung zu erreichen ist, sondern durch diskursive Auseinandersetzungen in fairer und nachvollziehbarer Form. Hier sind Instrumente des Konfliktmanagements mit dem Projektumfeld erforderlich.
- Repressive Strategien: Damit ist eine Umfeldsteuerung durch Weisungen der Geschäftsleitung zur Erreichung von entsprechenden Entscheidungen gemeint. Konflikte mit dem Umfeld bleiben dabei ungelöst, doch kann diese Strategie bei bestimmten Projektbelangen erforderlich sein. Bei externen Stakeholdern ist dieses Vorgehen belanglos, weil es keine direkten Einflussmöglichkeiten gibt.

Strategien im Projektmarketing

9.6 Hinweise zur Motivation der Projektmitarbeiter

In Kap. 1.3 wird auf die Schwierigkeit hingewiesen, dass PM einen bewusst eingerichteten Widerspruch in der Organisation bedeutet. Wird diese Herausforderung nicht entsprechend gemanagt, können sich Motivations- und Bindungsprobleme bei den Projektbeteiligten zeigen. Solche Situationen können besonders dann auftreten, wenn die Projektgruppenmitglieder nicht ausschließlich für diese Aufgaben abgestellt sind, sich also jederzeit für den Ausstieg aus dem Projekt entscheiden können, wenn sie zwischen Alltagsgeschäft und Projektaufgaben aufgerieben werden oder gar dem Druck von projektexternen Kollegen ausgesetzt sind.

Motivationsprobleme bei längerfristiger Projektdauer

Ohne Berücksichtigung dieser strukturellen Ursachen kann die Gefahr bestehen, Widerstand oder Demotivation als persönliches Problem einzelner Personen zu betrachten und lediglich mit Maßnahmen auf individueller Ebene zu reagieren. Solche

Erklärungsmuster sind jedoch zu einfach und ändern nichts an den Bedingungen, unter denen die Beteiligten in die Projektarbeit eingebunden sind. Die Notwendigkeit einer Informations-, Kommunikations- und auch Führungskultur, die diesen Bedingungen Rechnung trägt, zeigt sich darin, dass sich die Motivation der Projektmitglieder über drei Aspekte stärken lässt:

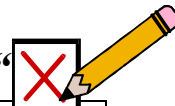
- Identifizierung mit dem Projekt und dessen Zielen,
- Kenntnis der Gesamtzusammenhänge und
- Beteiligung an der Projektplanung und den Zielsetzungen.

Je länger ein Projekt läuft, desto größer ist a) das Risiko, das gesteckte Ziel nicht zu erreichen, und b) die Schwierigkeit, die Bindung an das Projekt aufrecht zu erhalten. Nach Portny (2001, S. 265ff) lassen sich einige Empfehlungen für Projektleiter angeben, die helfen sollen, Motivation und Engagement für das Projekt zu erhalten und zu stärken:

- Seien Sie selbst von der Machbarkeit der Ziele überzeugt und helfen Sie anderen, an die Machbarkeit zu glauben.
- Beziehen Sie die Beteiligten in den Planungsprozess mit ein.
- Ermuntern Sie dazu, Bedenken und Verbesserungsvorschläge mit einzubringen.
- Erkennen Sie die Leistungen der Mitarbeiter an, damit diese wissen, dass sie auf dem richtigen Weg sind.
- Bauen Sie Zwischenchecks und Meilensteine ein und stellen Sie die bis dahin erreichten Ergebnisse dar.
- Betonen Sie immer wieder, welchen Nutzen alle daraus ziehen, wenn das Projektziel erreicht wird.
- Reden Sie mit den Projektmitarbeitern in gemeinsamen Zielvereinbarungsgesprächen darüber, welche persönlichen Ziele sie durch die Mitarbeit im Projekt erreichen können.

Abbildung 25: Empfehlungen an Projektleiter

9.7 Checkliste „Information und Kommunikation“



Informations- und Kommunikationswesen

- ⇒ Wer kümmert sich um die laufende Information über das Projekt?
- ⇒ Sind die Informationswege und Adressaten festgelegt?
- ⇒ Welche Kommunikationsmittel stehen zur Verfügung?
- ⇒ Welche Qualität haben die Kommunikationsbeziehungen in den Projektteams, im gesamten Projekt?
- ⇒ Wie ist die Dokumentation geregelt?
- ⇒ Werden regelmäßig Statusberichte erstellt?

Projektmarketing

- ⇒ Wird für das Projekt geworben? Auf welche Weise?
- ⇒ Wie wird die Wiedererkennbarkeit von Informationsblättern gesichert? Sollte ein Projekt-Logo entwickelt werden?
- ⇒ Werden Teilergebnisse und -erfolge anerkannt und öffentlich dargestellt?
- ⇒ Durch welche Aktionen im Bereich Information und Kommunikation wird die Motivation der Projektmitarbeiter unterstützt/ gefördert?

10. Kapitel: Projektabschluss – Aus Erfahrungen lernen

10.1 Kurzfassung

Abschluss: Die Endphase eines Projektes dient dazu, das Projekt sowohl inhaltlich als auch formal vollständig zum Abschluss zu bringen, sowie eine rückblickende Bewertung durchzuführen. Hierfür sollte eine gesonderte Sitzung einberufen werden. Wird schon zu Beginn auf die Abschlussbewertung hingewiesen, können alle Beteiligten während des Projektverlaufs systematisch die gemachten Erfahrungen dokumentieren, so dass individueller und organisationaler Lerngewinn ermöglicht wird.



10.2 Zweck der Abschlussphase

Da ein Projekt sowohl durch einen festgesetzten Beginn als auch durch ein konkretes Ende definiert ist, gehört die Abschlussphase zum gesamten Projektmanagement. Das Projektende muss von Anfang an mit in der Planung berücksichtigt werden, denn ohne konkretes Ende werden Arbeiten entweder nicht richtig zum Abschluss gebracht, der Erfolg wird nicht ausreichend gewürdigt oder der Fokus geht leicht auf andere Dinge über, ohne dass eine abschließende Bewertung erfolgt. Gerade aber die rückblickende Auswertung der Erfahrungen im gesamten Verlauf liefert Lernmöglichkeiten auf individueller und organisationaler Ebene. Deshalb ist den Projektteilnehmern von Anfang an mitzuteilen, dass eine Abschlussbewertung stattfindet. So können sie von Beginn an mit dokumentieren, welche Probleme und Erfolge sich im Verlauf ergeben.

Abschluss:

**Inhaltliche Beendigung
und Bewertung**

Gehen größere Projekte, in denen die Mitarbeiter ausschließlich im Projekt gearbeitet haben, in die Abschlussphase, sind auch emotionale Aspekte und Befürchtungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen bzw. Überlegungen in Bezug auf die Wiedereingliederung am Arbeitsplatz anzustellen.

10.3 Schritte in der Abschlussphase

Zum Ende eines Projektes gehören folgende Schritte oder Aktivitäten:



- alle Projektkonten schließen
- Dokumentation sichern und archivieren
- die Ergebnisse bestätigen lassen und den Transfer sichern
- evtl. Beteiligte reintegrieren
- in einer letzten Sitzung eine Abschlussbewertung durchführen
- den Erfolg öffentlich machen z.B. durch Ausgestaltung eines Festes im Anschluss an die inhaltliche Präsentation und
- die Rückkehr in den Arbeitalltag vorbereiten

Abbildung 26: Schritte der Abschlussphase

In einer gesonderten Projektabschluss-Sitzung sollte ein Rückblick über die gesamte methodische, fachliche und soziale Projekt-Vergangenheit abgehalten werden. Die Projektleitung hat die Aufgabe, alle Personen einzuladen, die irgendwann am Projekt teilgenommen haben. Zur Vorbereitung einer Abschluss-Sitzung sollten Informationen über folgende Bereiche zusammengetragen werden:

- Produzierte Ergebnisse,
- Einhaltung der Zeitpläne,
- Ressourcenaufwendungen,
- Änderungen im Projektverlauf, unerwartete Ereignisse,
- Zufriedenheit des Auftraggebers bzw. der Unternehmensleitung.

Inhalte der Abschluss-Sitzung sollten dann sein:

- Überblick über die Projektdurchführung: erzielte Ergebnisse, eingehaltene Vorgaben oder Ressourcenüberschreitungen, Herangehensweise an die Projektplanung, Projektkommunikation, Arbeitsmethoden im Team;
- kritische Würdigung des Projekterfolges, Vorstellen und Anerkennen spezieller Leistungen;
- Vorstellen der Statements des Auftraggebers bzw. der Unternehmensleitung;
- kritische Würdigung und Diskussion der Methoden und Tools bzw. des Umgangs miteinander;
- Feedbackrunde der Beteiligten, Diskussion der aufgetretenen Probleme;
- Veranlassen der Archivierung der projektbezogenen dokumentierten Daten und Erfahrungen.

Um einen vollständigen Lerngewinn zu ermöglichen, ist auch nach dieser letzten Projektsitzung eine Nachbereitung erforderlich: Es sollte ein Bericht/ Protokoll der Abschlussbewertung erstellt werden, der an alle Teilnehmer verteilt wird. Eine Abschlussbewertung muss sich an folgenden Kriterien orientieren:

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Methoden, die in künftigen Projekten eingesetzt werden sollten,• Maßnahmen, die diese Methoden fördern könnten,• Vorgehensweisen, die man künftig meiden will,• Maßnahmen, wie diese zu vermeiden sind,• alternative Herangehensweisen für diese Methoden. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Abbildung 27: Kriterien für eine Abschlussbewertung

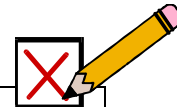
10.4 *Checkliste zur Selbstreflexion: „Erfahrungen mit der Projektarbeit“*



Bewertungen

- ⇒ Haben wir die erwarteten Ziele erreicht? Wurden finanzielle und terminliche Vorgaben eingehalten?
- ⇒ Bin ich als Projektleiter/ Teammitglied selbst zufrieden mit dem Ende des Projektes? Kann ich es selbst als Erfolg verbuchen?
- ⇒ Welche Techniken und Methoden haben gut funktioniert? Welche wollen wir *nicht* wieder einsetzen?
- ⇒ Wo gab es Probleme? Welcher Art waren sie (strukturell, personell, finanziell...)? Wäre das zu verhindern gewesen? Wenn ja, wie? Was hätten wir besser machen können?
- ⇒ Wie sind wir mit Problemen umgegangen?
- ⇒ Was haben wir im Laufe der Projektarbeit über unsere Stärken und Schwächen erfahren?
- ⇒ Aus welcher Erfahrung habe ich das meiste gelernt?
- ⇒ In welcher Phase hat mir die Mitarbeit am meisten Spaß gemacht? Wann fiel es mir am schwersten? Was könnte der Grund dafür sein?

10.5 *Checkliste „Projektabschluss“*



Inhaltliche Beendigung

- ⇒ Wurde der Projektabschluss bei der Planung berücksichtigt?
- ⇒ Hat eine Abschluss-Sitzung stattgefunden?
- ⇒ Hat eine Abschlussbewertung zur Erfahrungssicherung stattgefunden?
- ⇒ Ist ein Projektabschlussbericht geschrieben?
- ⇒ Ist ein Bericht der Abschlussbewertung erstellt?
- ⇒ Sind die dokumentierten Daten und Erfahrungen archiviert?
- ⇒ Sind die Restarbeiten erledigt?
- ⇒ Ist der Transfer der Projektergebnisse gewährleistet?
- ⇒ Ist eine Abschlussfeier organisiert?

Glossar

Arbeitspaket: die unterste Ebene im Projekt-Strukturplan; es sollte per Zielvereinbarung mit den Projektmitarbeitern entwickelt werden. (Projektplanung)

Balkendiagramm: horizontale Darstellung von Aktivitäten auf einer Zeitachse, wobei die Aktivitäten als Balken dargestellt werden. (Projektplanung)

Controlling: wird als laufender Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung mit permanenten Soll-Ist-Vergleichen verstanden. Beim Controlling wird versucht, gewonnene Daten dazu zu verwenden, das Verhalten in der Zukunft zu verändern. Der Begriff ist meist weiter gefasst als der der Projektsteuerung und umfasst dann auch Probleme der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Investitionsberechnung. (Projektsteuerung)

Kapazitätsplanung: beinhaltet die Ermittlung des Aufwandes, der erforderlich ist, um die einzelnen Aktivitäten fertig zu stellen. (Projektplanung)

Koordinierungsgruppe (auch Steuerungsgruppe oder Lenkungsausschuss): ein temporäres, projektbegleitendes Gremium als übergeordnete Instanz von Projektleiter und Projektteam, zur Koordinierung mehrerer gleichzeitig laufender Projekte. (Projektbeteiligte und Rollen)

Kosten-Nutzen-Analyse: formale Analyse und Einschätzung aller Vorteile, die aus dem Projekt entstehen können, sowie aller Kosten, die die Durchführung und die Nutzung der Produkte und Dienstleistungen, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden, verursacht. Derartige Analysen geben außerdem sehr gut Auskunft über den tatsächlichen Bedarf, der mit dem Projekt gedeckt werden soll. (Konzeptphase)

Lastenheft: im Lastenheft steht, was der Auftraggeber will, also die Wünsche und Ziele des Auftraggebers, der das entsprechende Budget für das Projekt bereitstellt; es enthält Anforderungen aus Anwendersicht sowie Randbedingungen und definiert das WAS und das WOFÜR. (Projektstart)

Machbarkeitsstudie: eine formelle Untersuchung, die durchgeführt wird, um festzustellen, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Aufgabe erfolgreich gelöst werden kann. (Konzeptphase)

Matrix-Projektorganisation: die vertikale, funktional gegliederte Organisationsstruktur wird von einer horizontal strukturierten projektinternen Organisation überlagert. Die Matrix-Projektorganisation beruht auf der Kompetenzaufteilung zwischen dem funktionsorientierten und dem projektorientierten Leistungssystem. (Grundlagenwissen)

Meilensteine: zergliedern den Projektablauf zeitlich, sie schaffen Übersicht, Struktur und machen Projekterfolg in Teilschritten sichtbar. Die grafische Darstellung der Phasengliederung mit den Meilensteinen nennt man Meilensteinplan. Meilenstein-Inhalte sollen wesentlich, überprüfbar, übergebbar, eindeutig festgelegt, zahlungsrelevant sein. (Grundlagenwissen)

Netzplan: grafische Darstellung des Gedankenmodells vom Projekt, mit der man die Reihenfolge darstellt, in der Projektaktivitäten durchgeführt werden sollen. Die Netzplantechnik ist eine Form der Ablaufplanung, die selten eingesetzt wird. (Projektplanung)

Organisationsdiagnose: eine systematische und kriterienorientierte Analyse der Ist-Situation eines Unternehmens in Bezug auf verschiedene Aspekte. Die Diagnose kann die ganze Organisation umfassen oder den Fokus auf Teilbereiche bzw. bestimmte Kriterien richten. (Konzeptphase)

Phasenmodell: die standardisierte Darstellung eines Projektablaufs gegliedert in zeitliche Abschnitte, die jeweils eindeutig bezeichnet werden können und ein wesentliches Teilergebnis des Gesamtziels abgeben. (Grundlagenwissen)

Pflichtenheft: Beschreibung der Realisierung aller Anforderungen des Lastenheftes also das WIE und WOMIT der Realisierung (enthält das Lastenheft, Detaillierung der Anwendervorgaben, die Realisierungsaufgaben); wird vom Auftragnehmer erstellt. (Projektstart)

Produktstruktur: beschreibt die Leistungsanforderungen an das zu erstellende Produkt, wobei der Produktbegriff u.a. auch Dienstleistungen oder Veränderungen der Organisationsstruktur oder -kultur beinhaltet. (Projektplanung)

Projektantrag: schriftlicher Antrag zur Durchführung eines Projektes. Der Projektantrag zeigt den Wunsch nach einem Projekt und ist keine gegenseitige Vereinbarung, es durchzuführen. (Konzeptphase)

Projektauftrag: schriftliche Einigung darüber, was das Ergebnis des Projekts sein soll und was die Konditionen sind (auch Produktvereinbarung oder Projekt-Übergabegespräch). (Projektstart)

Projektkostenplanung: beinhaltet die Ermittlung aller Kosten, die im Zusammenhang mit der Erreichung des künftigen Ergebnisses anfallen. (Projektplanung)

Projektleitung: ihr obliegt die Zielklärung, Organisation, Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination des Projekts. (Beteiligte und Rollen)

Projektmanagement: ist ein Leitungs- und Organisationskonzept, mit dem versucht wird, die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sie gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen. (Grundlagenwissen)

Projektmanagement-Handbuch: soll jedem Projektmitarbeiter helfen, Funktionen und Instrumentarien des PM im Zusammenhang zu verstehen und anzuwenden. Es dient als Handlungsanweisung durch zielgerichtete Antworten auf Fragen zum PM, kann aber in der Regel keine Schulung ersetzen. Das PM-Handbuch enthält Grundsätze und Ausführungsbestimmungen, doch muss sich die Praxis des PM an den speziellen Erfordernissen des jeweiligen Projektes orientieren.

Projektmarketing: werbeartige Darstellung des Projektes nach außen, bei der es darum geht, aktiv Idee, Anlass, Ziele und Lösungswege darzustellen. Damit sollen Beteiligte, Betroffene und Projektumfeld informiert und vom Nutzen des Projektes überzeugt, sowie eine positive Einstellung zum Projekt gefördert werden. (Information, Kommunikation und Projektmarketing)

Projektorganisation: darunter wird a) die mit der Durchführung eines Projektes beauftragte Organisation und ihre Eingliederung in die bestehende Firmenorganisation verstanden, und b) die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes. (Grundlagenwissen)

Projektsteckbrief: eine schriftliche Kurzdarstellung des Projektes mit allen relevanten Informationen (Projekthalt, Beteiligte, Termine), der im Sinne eines aktiven Projektmarketings für das Projekt wirkt. (Projektstart)

Projektsteuerung: beinhaltet alle projektinternen Aktivitäten der Projektleitung, die erforderlich sind, um das geplante Projekt in seinem Verlauf abzuwickeln und damit erfolgreich durchzuführen. (Projektsteuerung)

Projektstruktur: Gesamtheit der wesentlichen Beziehungen zwischen den Elementen eines Projektes. (Projektstart)

Projektstrukturplan: ein Teil der Projektplanung der die Aufgaben des Projektes in eine logische Struktur gliedert. Die Strukturierung hat den Zweck, das Gesamtvorhaben in Teilschritte zu gliedern und das Projekt insgesamt transparent zu machen. (Projektplanung)

Risikoanalyse: eine systematische Darstellung aller Risiken, die im Rahmen des Projektes auftreten können. (Konzeptphase)

Stakeholder: Personen und Personengruppen, die in Beziehung zum Unternehmen/ zum Projekt stehen. (Projektumfeld und Stakeholder)

Statusbericht: schriftliche Zusammenfassung dessen, was in der vergangenen Leistungsperiode passiert ist. (Information, Kommunikation und Projektmarketing)

Terminliste: eine systematische Auflistung aller Aktivitäten mit den geschätzten Dauern und den Start- und Endterminen für jede Aktivität. (Projektplanung)

Projektmanagement – Literatur

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Projektmanagement Fachmann Band 1 und 2, 5. Aufl. – Eschborn: RKW-Verlag, 1999

Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens. – Hamburg: Rohwolt, 1989

Heintl, Peter/ Krainz, Ewald E.: Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? – 2. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1990

Hirzel Leder & Partner: Projektarbeit. Ein Reader mit Arbeitsmaterialien. – Frankfurt am Main, 2000

Holling, Heinz/ Lammers, Frank: Beeinflussung von Gruppenprozessen als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10. Handwörterbuch der Führung. – 2. neu gestaltete Aufl. – Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1995

Königswieser, Roswita/ Cichy, Uwe/ Jochum, Gerhard: SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches IntegrationsManagement. – Stuttgart: Klett-Cotta, 2001

Kraus, Georg: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. erw. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1998

Litke, Hans-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. – München; Wien: Hanser, 1991

Mees, Jan/ Oefner-Py, Stefan/ Sünneemann, Karl-Otto: Projektmanagement in neuen Dimensionen: Das Helogramm zum Erfolg. – 2. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1995

Oyen, Volker/ Schlegel, Hans Bernd: Projektmanagement heute. Eine Führungsalternative unserer Zeit. – Speyer: GABAL, 1986

Portny, Stanley E.: Projektmanagement für Dummies. – Bonn: mitp-Verlag, 2001

Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nicht-technischen Vorhaben. 3. neubearbeitete Aufl. – Düsseldorf: VDI-Verl., 1994

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich: Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich – Opladen: Leske + Budrich, 2000

Schlick, Gerhard, H.: Projektmanagement – Gruppenprozesse – Teamarbeit. Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellenminimierter Problemlösungskompetenz. – 3. vollst. neubearb. Aufl. – Renningen-Malmsheim: Expert-Verl., 1999

Weisbord, Marvin R.: Organisationsdiagnose. Ein Handbuch mit Theorie und Praxis. – Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen, 1984

Wolf, Max L. J./ Mlekusch, Rudolf: Projektmanagement: Prozesse in Projekten durch Teams gestalten. – 3. Aufl. – Renningen-Malmsheim: Expert-Verl., 2001

Stichwortverzeichnis

A

Ablaufplan 212, 215, 217
Arbeitspakete 192, 212, 215, 217, 218

B

Basisstrategien 239

D

Definition 185, 206, 223, 225
Dimensionen 186, 187, 188, 247
Dokumentation 201, 211, 212, 218, 224, 225, 234, 237, 240, 241

E

Eigenschaften von Zielen 203
Einschätzungen der Machbarkeit 194

F

Forschungs- und Entwicklungsprojekten 189
Funktionen von Zielen 200

G

Größe des Projekts 189
Grundtätigkeiten 186, 187

I

Informations- und Kommunikationssystem 188, 236
Inhalt des Projektes 189, 198
Innovations- oder Produktprojekten 189
Investitionsprojekte 189

K

Kontrolle/Überwachung 186, 232
Kosten-Nutzen-Einschätzungen 194

L

Lastenheft 201, 208, 244, 245

M

Machbarkeitanalyse 194
magisches Dreieck 195
Matrix- Projektorganisation 191
Meilensteine 185, 191, 193, 208, 210, 211, 217, 218, 233, 235, 239, 240, 244
Merkmale 185, 191

O

Organisation 185, 186, 188, 190, 191, 193, 196, 198, 201, 214, 235, 239, 244, 245, 247
Organisationsdiagnose 180, 195, 244, 247
Organisationsprojekte 189, 218

P

Pflichtenheft 201, 209, 245
 Phasen 185, 186, 191, 192, 193, 219, 221, 228, 230, 232, 233
 Phasenmodell 191, 245
 Planung 179, 185, 186, 187, 188, 208, 210, 212, 213, 214, 216, 218, 232, 233, 235, 241, 243, 244, 245, 247
 Präsentationen 236, 238
 Produktqualität 208, 209
 Produktstruktur 208, 214, 217, 245
 Projektauftrag 198, 208, 211, 245
 Projektfreigabe 198, 208, 217
 Projekt-Hotline 239
 Projekt-Identität 238
 Projekthinhalte 185
 Projektkomplexität 189
 Projektkonzept 194, 197
 Projektlebenszyklus 191
 Projekt-Logos 238
 Projektmarketing 188, 205, 222, 224, 236, 238, 239, 240, 245, 246
 Projektphasen 186, 188, 191, 218, 232
 projektrelevanten Aufbau-Organisation 190
 Projektsteckbriefs 210
 Projektsteuerung 205, 232, 233, 234, 235, 244, 245
 Projektstruktur 208, 214, 215, 217, 218, 245
 Projektstrukturplans 212
 Projektumfeld 205, 206, 207, 208, 209, 210, 214, 234, 238, 239, 245, 246
 Projektzeitschrift 239
 Projektziele 185, 196, 200, 201, 202, 205, 206, 217, 221

R

Rahmenbedingungen 185, 187, 189, 194, 195, 199, 207, 209, 211
 Risikoanalyse 194, 197, 246

S

Stabs-Projekt-Organisation 190
 Stakeholder 188, 205, 207, 208, 209, 236, 238, 246
 Statusbericht 238, 246

V

Vorgehensmodell 191, 208

Z

Zielfindung 201, 204, 208, 209
 Zielkomplementarität 203
 Zielkonkretisierung 200, 201, 203
 Zielkonkurrenz 203, 204

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen und Arbeitsweisen in der Projektarbeit	187
Abbildung 2: Tabelle - Wichtige Erfolgskriterien	188
Abbildung 3: Anwendungsgebiete für das Projektmanagement	190
Abbildung 4: Projektmanagement- oder Planungsquadrat	192
Abbildung 5: Phasenverlauf im Projekt	194
Abbildung 6: Das „magische Dreieck“ im PM	195
Abbildung 7: Gliederung eines Projektkonzepts	198
Abbildung 8: „Hildesheimer Pyramide“ zur Zielkompatibilität in Organisationen	202
Abbildung 9: Umfeldfaktoren	206
Abbildung 10: Planungsaktivitäten im Projekt	213
Abbildung 11: Planung vom Groben zum Detail	214
Abbildung 12: Beispiel für einen Projektstrukturplan	215
Abbildung 13: Beispiel eines Balkenplans	216
Abbildung 14: Tabelle - Einzelne Planungsschritte	217
Abbildung 15: Tabelle - Aufgaben des Projektleiters	222
Abbildung 16: Tabelle - Aufgaben einer Koordinierungsgruppe	223
Abbildung 17: Tabelle - Aufgaben eines Projektadministrators	224
Abbildung 18: Tabelle - Aufgaben des Teams	224
Abbildung 19: Tabelle - Regeln im Team	225
Abbildung 20: Tabelle - Kriterien der Teamzusammensetzung	227
Abbildung 21: Phasen und Klima in der Teamentwicklung	230
Abbildung 23: Tabelle - Phasen und Aktivitäten zur Projektsteuerung	233
Abbildung 24: Empfehlungen zum Berichtswesen	238
Abbildung 25: Empfehlungen an Projektleiter	240
Abbildung 26: Schritte der Abschlussphase	241
Abbildung 27: Kriterien für eine Abschlussbewertung	242

Schlussbemerkungen zur gesamten Arbeit

Die umfassenden Veränderungen in vielen Bereichen gesellschaftlichen Lebens und die daraus resultierenden, zunehmend komplexer und globaler werdenden Problemstellungen sind als Herausforderungen anzusehen, zu deren Bearbeitung Organisationen grundsätzlich über die erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten verfügen. „Aller Wahrscheinlichkeit nach sind es letztlich aber doch immer wieder Organisationen, die sich spezifische Bearbeitungsmöglichkeiten für [solche] neuentstandenen Problemlagen einfallen lassen müssen oder die sich zum Zwecke einer [solchen] Problembearbeitung neu bilden.“ (Wimmer, 1995, S.22).

Wollen Organisationen an der Bewältigung dieser Herausforderungen teilnehmen, um dadurch ihre Existenz zu sichern und zu legitimieren, bedürfen sie einer Anpassungs- oder Wandlungsfähigkeit, bei der Ereignisse in den relevanten Umwelten und Umfeldbedingungen in die Entscheidungen der Organisation mit einfließen. Begreifen sich Organisationen nicht als Teilsysteme der Gesellschaft, laufen sie Gefahr, durch egozentrische Mechanismen ihre eigene Existenz zu zerstören: Entweder verschließen sie sich der Notwendigkeit zur Entwicklung anderer Geschäftsfelder (z.B. weiteres Produzieren von Schreibmaschinen statt Umrüsten auf PC) oder sie zerstören ihre eigene Existenzgrundlage durch Zerstörung des Umfeldes (z.B. Produzieren von Giftstoffen, die die Umwelt schädigen und deshalb vom Markt genommen werden). In beiden Fällen entgeht ihnen, dass die externen situativen Bedingungen auf sie zurückwirken. Für Organisationen kann dies nur heißen, sich im Spiegel der Umwelt ständig selbst zu reflektieren, die grundsätzliche Zielrichtung zu hinterfragen und Auswirkungen der eigenen Operationen abzuschätzen, ohne dabei ihre Identität zu opfern (vgl. Morgan, 1997, S. 356ff).

Projektmanagement, wie hier gezeigt wurde, ist als eine Möglichkeit einzuschätzen, mit der die organisationale Wandlungsfähigkeit gerade auf der Grundlage von Reflexionen unterstützt und gefördert werden kann. Denn unter optimalen Gestaltungsbedingungen, bei denen der Fokus immer auch auf das

Verhältnis der Teile zum Ganzen (Projekt und Unternehmen, Projekt und Unternehmensumfeld) gerichtet wird, kann Projektmanagement zu weitaus mehr beitragen als zum erfolgreichen Abschluss eines Vorhabens in einem Unternehmen: Durch die im Projektmanagement typischen Bedingungen und die sich daraus ergebenden Herangehensweisen können

- sowohl Lösungen für komplexe Probleme erarbeitet
- und Entwicklungsprozesse auf organisationaler Ebene eingeleitet
- als auch Fragen nach dem Profil und der Identität von Organisationen

bearbeitet werden. So kann Projektmanagement behilflich sein, Identitäts- und Umfeldbewusstsein zu entwickeln, und so zur eigenen Überlebenssicherung innerhalb gesamtgesellschaftlicher Verantwortung beitragen.

Anhand eines Beispielunternehmens sollten die Ausführungen dieser Arbeit zeigen, wie sich die Einführung von Projektmanagement gestalten kann. Ausgehend von einem systemtheoretischen Verständnis von Projektmanagement wurde der Blick auch auf den gemeinsamen Prozess zwischen Forscherin und Unternehmen gerichtet, der durch die empirische Begleitung konstruiert wird und die erforderlichen Informationen zur Erstellung des vereinbarten Projektmanagement-Handbuchs liefert.

Der Gewinn dieses Prozesses liegt zum einen in dem für dieses Unternehmen angefertigten Projektmanagement-Handbuch, das die aktuelle und zukünftige Projektarbeit unterstützen soll. Zum anderen liegt ein weiterer Gewinn in den zusätzlichen externen Unterstützungen, die auf der Basis der empirischen Beobachtungen möglich wurden und den Projektverlauf entscheidend unterstützten. Denn obwohl das Unternehmen zu Beginn der Projektarbeit im Oktober 2001 über keinerlei Kenntnisse im Projektmanagement verfügte, sind innerhalb der anschließenden 15 Monate wichtige Erfahrungen gesammelt und entscheidende Schritte gegangen worden: Ausgehend von einer tiefgreifenden Unternehmensanalyse und Themensuche auf der Zukunftskonferenz sind auf der Kick-Off-Veranstaltung im Januar 2003 zukunftsrelevante Ziele und Maßnahmenpläne präsentiert und verabschiedet worden. In dem besonderen Rahmen einer Projektmesse für das gesamte Unternehmen sind alle Mitarbeiter in den Prozess eingebunden und aufgerufen worden, ihr Commitment zu geben und

so die Projektarbeit zu unterstützen. Hierdurch steigt die Chance, dass die Wandlungsnotwendigkeit des Unternehmens von allen Organisationsbereichen akzeptiert wird und die erforderlichen Maßnahmen gemeinsam entwickelt und getragen werden. So kann mit dieser Arbeit beispielhaft deutlich werden, dass die Einführung von Projektmanagement in einem Unternehmen zwar mit einigen Herausforderungen verbunden ist, aber dennoch erforderliche Veränderungen einleiten und in einer positiven Weise unterstützen kann.

Die Bedeutung, die Projektmanagement von Seiten des Unternehmensvorstands beigemessen wird, kommt in den folgenden Worten zum Ausdruck, mit denen die Kick-Off-Veranstaltung für das gesamte Unternehmen im Januar 2003 eröffnet wird: „[...] Wir wollen die Entwicklung unserer Genossenschaft mit Ihrer aktiven Gestaltung realisieren und zwar in einer anderen Form als bisher. Dachten bisher in der Regel *die leitenden Mitarbeiter* vor und Sie stimmten zu, bringen *Sie* jetzt in Projektarbeit Ihre Ideen und Vorschläge ein und *wir* stimmen zu. Aus »Top-Down« wird jetzt »Bottom-Up«.“ (Zitat des Unternehmensvorstands). Aus Beobachterperspektive ist davon auszugehen, dass damit dem Unternehmen eine bedeutsame Weichenstellung gelungen ist, durch die in kooperativer Zusammenarbeit die kommenden Herausforderungen der nächsten Jahre angegangen werden können.

Literatur für die gesamte Diplomarbeit

Argyris, Chris: Eingebaute Inkompetenz - ein Führungsdilemma. In: Fatzer, Gerhard: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. - Köln: Ed. Humanistische Psychologie, 1993, S. 129-144

Baecker, Dirk: Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, 3/98, 17. Jhg. - Zürich: Organisationsentwicklung und Management, S. 4-21

Baecker, Dirk: Organisation als System: Aufsätze. - 1. Aufl. - Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999

Born, Marius/ Eiselin, Stefan: Teams - Chancen und Gefahren: Grundlagen; Anwendung am Beispiel von Lean Management. - Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber, 1996

Buchinger, Kurt: Ist Teamsupervision Organisationsberatung? Zur Professionalisierung von Selbstreflexion. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. - Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 151-169

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Projektmanagement Fachmann Band 1, 5. Aufl. - Eschborn: RKW-Verlag, 1999

Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. - 6 Aufl. - Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag, 1997

Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens. - Hamburg: Rowohlt, 1989

Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. - 4. Aufl. - Hamburg: Rowohlt, 1999

Forgas, Joseph P.: Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. - 3. Auflage. – Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1995

Freimuth, Joachim/ Hoets, Anna: Zur Geschichte des Projektlernens. In: Greif, Siegfried/ Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. - Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1996, S. 133-193

Fröhlich, Adrian W.: Mythos Projekt. Projekte gehören abgeschafft. Ein Plädoyer. - Bonn: Galileo Press GmbH, 2002

Glaserfeld, Ernst von: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, Heinz/ Mohler, Armin (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. - München: Ooldenbourg, 1985

Gregor-Rauschtenberger, Brigitte/ Hansel, Jürgen: Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching. - Berlin; Heidelberg; New York: Springer Verlag, 1993

Greif, Siegfried: Teamfähigkeiten und Selbstorganisationskompetenzen. In: Greif, Siegfried/ Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. - Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1996, S. 161-177

Grossmann, Ralph/ Scala, Klaus: Gesundheit durch Projekte fördern: ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. - Weinheim; München: Juventa-Verl., 1994

Grunwald, Wolfgang: Führung virtueller Arbeitsgruppen. In: Organisationsentwicklung 4/01; Zürich: Organisationsentwicklung und Management AG, S. 30-39

Hahne, Anton: Kommunikation in der Organisation: Grundlagen und Analyse; ein kritischer Überblick. - Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997

Hanft, Anke: Organisationales Lernen und Macht - Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, Georg/ Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. - Berlin, New York: de Gruyter, 1996, S. 133-162

Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E.: Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? - 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1990

Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E.: Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. - Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 128-150

Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E.: Führungsprobleme im Projektmanagement. In: Rosenstiel, Lutz von Regnet, Erika/ Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. - 4. überar. und erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1999

Higgins, James M./ Wiese, Gerold G.: Innovationsmanagement: Kreativitätstechniken für Unternehmen. - Berlin, Heidelberg; New York: Springer, 1996

Hirzel Leder & Partner: Projektarbeit. Ein Reader mit Arbeitsmaterialien. - Frankfurt am Main, 2000

Höhler, Gertrud: Die Sinn-macher. Wer siegen will muss führen. - 1. Aufl. - München: Econ, 2002

Hörmann, Georg: Einzel- oder Gruppenarbeit beim Lernen. In: Greif, Siegfried/ Kurtz, Hans-Jürgen (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. - Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1996, S. 93-98

Holling, Heinz/ Lammers, Frank: Beeinflussung von Gruppenprozessen als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd 10. Handwörterbuch der Führung. - 2. neugestaltete Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1995, S. 129-137

Kellner, Hedwig: Die Teamlüge. Von der Kunst, den eigenen Weg zu gehen. - Frankfurt am Main: Eichborn Verlag, 1997

Kieser, Alfred/ Hegele, Cornelia/ Klimmer, Matthias: Kommunikation im organisatorischen Wandel. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1998

Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert J. B./ Eberl, Peter: Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, Wolfgang H. (Hrsg.): Managementforschung, Band 1 . Berlin; New York: de Gryter, 1991, S. 103-162

Klimecki, Rüdiger/ Probst, Gilbert J. B./ Eberl, Peter: Entwicklungsorientiertes Management. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1994

Königswieser, Roswita/ Exner, Alexander: Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. - 4. Aufl. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1999

Kolb, David: The Learning Style Inventory Technical Manual. Boston, Massachussets: Mc. Ber and Company, 1976

Krainz, Ewald E.: Veränderung in Organisationen. Einführung in die Fragestellung. In: Grossmann, Ralph/ Krainz, Ewald E./ Oswald, Margit (Hrsg.): Veränderung in Organisationen: Management und Beratung. - Wiesbaden: Gabler, 1995

Kraus, Georg: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1998

Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien. - 2. Aufl. - Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag, 1995

Kühl, Stefan: Das Regenmacher - Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der Lernenden Organisation. - Frankfurt a.M.; New York: Campus, 2000

Kuhnert, Birgit: Aufbau- und ablauforganisatorische Elemente des Projektmanagements im „Dienstleistungsbereich“. In: Steinle, Claus/ Bruch, Heike/ Lawa, Dieter (Hrsg.): Projektmanagement: Instrument effizienter Dienstleistung. - 2. Aufl. - Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1998

Kunz, Gunnar: Zielvereinbarungen - intentionale Gestaltung der Unternehmensentwicklung. In: Organisationsentwicklung 4/98; Zürich: Organisationsentwicklung und Management AG, S. 4-15

Litke, Hans-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. - München; Wien: Hanser, 1991

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. - 4. Aufl. - Berlin: Dunker und Humblot, 1995

Luhman, Niklas: Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, Ralph/ Krainz, Ewald E./ Oswald, Margit (Hrsg.): Veränderung in Organisationen: Management und Beratung. - Wiesbaden: Gabler, 1995

Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörde. - 6., überarb. und erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2000

Mann, Leon: Sozialpsychologie. - München: Psychologie Verlags Union, 1991, S. 50-74

Mayrshofer, Daniela/ Kröger, Hubertus A: Prozesskompetenz in der Projektarbeit: Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Mit vielen Praxisbeispielen. - Hamburg: Windmühle, 1999

Mees, Jan/ Oefner-Py, Stefan/ Sünnemann, Karl-Otto: Projektmanagement in neuen Dimensionen: Das Helogramm zum Erfolg. - 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1995

Moorhead, Gregory/ Neck, Christopher P.: Groupthink und Führung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd 10. Handwörterbuch der Führung. - 2. neugestaltete Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1995, S. 1130-1138

Morgan, Gareth: Bilder der Organisation. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1997

Morgan, Gareth: Löwe, Qualle, Pinguin - Imaginieren als Kunst der Veränderung. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1998

Moser, Heinz: Grundlagen der Praxisforschung. - Freiburg: Lambertus, 1995

Müller, Rudolf: Die erfolgreiche Tagung - planen - veranstalten - teilnehmen. - Köln: Wirtschaftsverl. Bachem, 1999

Noer, David M.: Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1998

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1997

Oyen, Volker/ Schlegel, Hans Bernd: Projektmanagement heute. Eine Führungsalternative unserer Zeit. - Speyer: Gabal, 1986

Portny, Stanley E.: Projektmanagement für Dummies. - Bonn: mitp-Verlag, 2001

Probst, Gilbert J.B./ Deussen, Arne/ Eppler, Martin J./ Raub, Steffen P.: Kompetenzmanagement: wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2000

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. - Wien: Institut für systemisches Coaching und Training, 2000

Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nicht-technischen Vorhaben. - 3. neubearb. Aufl. - Düsseldorf: VDI-Verl., 1994

Roehl, Heiko/ Trebesch, Karsten: Karl Weick: Verlernen - die schweren Werkzeuge fallen lassen. - In: Organisationsentwicklung, 4/01, 20. Jhg. - Zürich: Organisationsentwicklung und Management, S. 4-7

Rosenstiel, Lutz von: Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/ Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. - 4. überar. und erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1999

Rosenstiel, Lutz von: Die Arbeitsgruppe. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika/ Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. - 4. überarb. und erw. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1999

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich: Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich - Opladen: Leske + Budrich, 2000

Schindler, Martin/ Eppler, Martin J.: Vom Debriefing zum kontinuierlichen Erfahrungslernen. Methoden zur Gewinnung von Schlüsselerfahrungen in und aus Projekten. In: Organisationsentwicklung 1/02, 21. Jhg. - Zürich: Organisationsentwicklung und Management, S. 58-71

Schlick, Gerhard, H.: Projektmanagement - Gruppenprozesse - Teamarbeit. Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellenminimierter Problemlösungskompetenz. - 3. vollst. neubearb. Aufl. - Renningen-Malmsheim: Expert-Verl., 1999

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1981

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. - 6. Aufl. - Stuttgart: Klett-Cotta, 1998

Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Steinle, Claus/ Bruch, Heike/ Lawa, Dieter (Hrsg.): Projektmanagement: Instrument effizienter Dienstleistung. - 2. Aufl. - Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1998

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. - Frankfurt/ Main u.a.: Campus, 1991

Sprenger, Reinhard K.: Die Entscheidung liegt bei Dir!: Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. - 2. Aufl. - Frankfurt/ Main u.a.: Campus, 1997

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation. - 9. Aufl. - Frankfurt/ Main u.a.: Campus, 1998

Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. - Frankfurt/ Main; New York: Campus Verlag, 2000

Steinle, Claus/ Lawa, Dieter/ Kraege, Rüdiger: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Steinle, Claus/ Bruch, Heike/ Lawa, Dieter (Hrsg.): Projektmanagement: Instrument effizienter Dienstleistung. - 2. Aufl. - Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1998

Tannen, Deborah: Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden. - Hamburg: Kabel Verlag, 1995

Wagner, Rainer H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. - Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe-Verlag, 1995

Walter, Henry: Die Führungsfalle. Von der Sucht, erfolgreich zu sein. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1995

Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. - 3. unveränderte Aufl. - Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Hans Huber, 1972

Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. - München: R. Piper & Co. Verlag, 1981

Weick, Karl E./ Quinn, Robert E.: Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology, Volume 50, 1999, S. 361-386

Weisbord, Marvin R.: Organisationsdiagnose. Ein Handbuch mit Theorie und Praxis. - Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen, 1984

Willke, Helmut: Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation. - Weinheim; München: Juventa-Verlag, 1989

Willke, Helmut: Systemtheorie: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. - 3., überarb. Aufl. - Stuttgart; New York: Fischer, 1991

Willke, Helmut: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. - Wiesbaden: Gabler, 1992, S. 17-42

Willke, Helmut: Systemtheorie III: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. - Stuttgart; Jena: Fischer, 1995

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. - Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998, S. 1-151

Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systemen. - 3. bearb. Aufl. - Stuttgart: Lucius und Lucius, 1999

Wimmer, Rudolf: Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. In: Grossmann, Ralf/ Krainz, Ewald E./ Oswald, Margit (Hrsg.): Veränderung in Organisationen: Management und Beratung. - Wiesbaden: Gabler, 1995

Witschi, Urs/ Schlager/ Gerwig/ Scheutz, Uwe: Projektmanagement in komplexer werdenden Situationen. Vom Nutzen des systemischen Ansatzes beim Projektmanagement. In: Organisationsentwicklung, 1/98, 17. Jhg. - Zürich: Organisationsentwicklung und Management, S. 76-87

Wittlage, Helmut: Moderne Organisationskonzeptionen: Grundlagen und Gestaltungsprozeß. - Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg, 1998

Wolf, Max L. J./ Mlekusch, Rudolf: Projektmanagement: Prozesse in Projekten durch Teams gestalten. - 3. Aufl. - Renningen-Malmsheim: Expert-Verl., 2001

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung von Umweltsituation und Organisationsstruktur	8
Abbildung 2: Auswirkungen der funktionalen Organisationsstruktur	11
Abbildung 3: Ein Projektsystem innerhalb einer Linienorganisation	21
Abbildung 4: Projektsystem und mögliche Umfeldsysteme	21
Abbildung 5: Auswirkungen von PM	24
Abbildung 6: Gegenüberstellung der Verhaltensanforderungen	64
Abbildung 7: Probleme von Projektmitgliedern und jeweilige Lösungsmaßnahmen	74
Abbildung 8: Themenschwerpunkte der mündlichen Befragungen	100
Abbildung 9: Zusammensetzung der Befragten	102
Abbildung 10: Design der Datenerhebung	104

Anhang A

Projektverlauf im N.N.

von Oktober 2001 bis Januar 2003

	Prozessverlauf	Anmerkungen
Vorge- schichte des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> - Frühsommer 1996: Umstrukturierung zum Mieterzentrum nach der A-bis-Z-Methode - Anfang 1999: Änderung der Kunden-Öffnungszeiten, Ansteigen der Fluktuationsrate von Mitarbeitern¹⁷ - Frühjahr 2001: Schaffen eines Neukundenzentrums - Herbst 2001: Zukunftskonferenz (ZK) in Visselhövede, Beginn der Projektarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Einladung der Teilnehmer: ausgewählte Key-Player
Beginn der Projekt- arbeit 19.-21.10. 01 ZK in Vissel- hövede „Aufbruch 2015“	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung von Themenschwerpunkten zur Zukunftssicherung des Unternehmens - Einrichten einer Steuerungsgruppe: einige Beschlüsse und Entscheidungen - Einrichten von 4 Projektgruppen: Mitarbeiter, Organisation, Marktbeobachtung, Dienstleistungen - Ernennung der Projektleiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Statt Projektauftrag oder Projektkonzept erfolgt Projektbeginn über eine extern moderierte Zukunftskonferenz mit vorläufigem Projekttitel
24.10.01 Sitzung der Steuerungs- gruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstellen der Aufgaben einer Projekt-Steuerungsgruppe - Bestimmung von Funktionen in der Steuerungsgruppe - Definition des Gesamtziels/ Gesamtausrichtung - Diskussion und gemeinsames 	<ul style="list-style-type: none"> - Erste Festlegung organisatorischer Aspekte - Trotz Gesamtziel gibt es 4 Einzelprojekte mit je einem Projektleiter plus Projektadministratorin

¹⁷ Um einer besseren Lesefreundlichkeit willen wird hier auf die zusätzliche weibliche Schreibweise verzichtet; dennoch sind alle weiblichen Personen eingeschlossen.

	<p>Erarbeiten der Kriterien für die Teamzusammensetzung (Teilnahme an der Zukunftskonferenz, Beschäftigungsdauer, Geschlechtszugehörigkeit, abteilungsübergreifende Besetzung)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorschlagen der Projektgruppenmitglieder 	
27.11.2001 Sitzung der Steuerungsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Verabschiedung des Gesamtziels - Festlegen der Mindestanwesenheit in der Steuerungsgruppe - Terminvereinbarung (nach jeder Sitzung neuen Termin festlegen) - Vereinbarung zur Vorgehensweise bei der Teamzusammenstellung (Teilnahme und Auswahl der Projektgruppenmitglieder durch persönliches Ansprechen + schriftliche Bestätigung von Seiten der Steuerungsgruppe, im Anschluss: Persönliche Gespräche mit denen, die nicht in Projektgruppen berücksichtigt werden) - Vereinbarung: Veröffentlichung der Zukunftskonferenz-Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Erste Festlegung von Arbeitsregeln - Entscheidung für kurzfristige Terminabsprachen, keine Entwicklung eines Zeitkorridors - Erste Ansätze zum Aufbau eines Informationsmanagements mit regelmäßigen Aushängen
	<ul style="list-style-type: none"> - Extern moderiertes Seminar „Projektmanagement“ Ende Januar und Anfang Februar 	
06.02.02 Sitzung der Steuerungsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Kurzbericht über Projektmanagement-Seminar - Festsetzen der Termine für Projektgruppen-Starts; Vereinbarung: danach zeitversetzter Beginn der vier Projektgruppen (PG) - Vereinbarung: Zielerarbeitung durch die Projektgruppen, Überprüfung durch Steuerungsgruppe, was durch Projektleiter kommuniziert werden soll - Koordination: Terminabsprachen der Projektgruppen über Projektadministratorin (zur Gewährleistung des Alltagsgeschäfts) - Festsetzen der Mindestanwesenheit in den PG 	<ul style="list-style-type: none"> - Noch arbeiten in der Zielfindungsphase alle Projektgruppen (PG) gleich intensiv

Ende Februar bis Anfang Mai: Projekt- arbeit in den Teams	<ul style="list-style-type: none"> - Informieren in den PG über Zukunftskonferenz, dortige Ziele und Vorgehensweise, dabei Unterstützung der Projektleiter durch Projektadministratorin (Klärung, Unsicherheiten auffangen etc.) - Festlegen von einigen Arbeitsregeln in den Teams - Erarbeiten von zukunftssträchtigen Zielen in je drei Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> - uneinheitliche Dokumentation der Sitzungen
	<ul style="list-style-type: none"> - Beginn einer wissenschaftlichen Begleitung des Projekts durch A. Oppermann: - Von Ende April bis Mitte Juni Sammlung projektrelevanter Daten zur Erstellung einer fokussierten Organisationsdiagnose als Grundlage für ein Handbuch-Projektmanagement für das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - 08.04. Interview mit einem Mitglied des Vorstandes - 23.04. Interview mit der Projektadministratorin, Interview mit einem Projektleiter
16.05.02 Sitzung der Steuerungs- gruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentationen der Ziele der Projektgruppen „Dienstleistungen“ + „Mitarbeiter“ durch die jeweiligen Projektleiter - Vereinbarung: Nach dem zweiten Präsentationstermin sollen Rahmenbedingungen festgelegt und Ziele auf die Erreichbarkeit hin überprüft werden - Offizielle Übertragung der Projektgruppenleitung der Gruppe „Mitarbeiter“ zunächst kommissarisch an die Projektadministratorin (aufgrund des Ausscheidens einer Kollegin wegen Erziehungsurlaub) 	
29.05.02 Sitzung der Steuerungs- gruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentationen der Ziele der Projektgruppen „Organisation“ + „Marktbeobachtung“ durch die jeweiligen Projektleiter - Vereinbarungen zum Umgang mit den präsentierten Zielen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordination der Überschneidungen durch Projektadministratorin ▪ die kurzfristig realisierbaren Ziele sollen angegangen werden (das Erarbeiten von Rahmenbedingungen erübrigt 	<ul style="list-style-type: none"> - 29.05. Interview mit einem Projektleiter - externe Moderation der Sitzung durch A. Siepe [Unternehmensberater] - erste Koordinierungstätigkeit innerhalb des Gesamtprojekts

	<p>sich dadurch, dass vorerst noch weitere Ziele entwickelt werden)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung des Zielfindungsprozesses (mit Hilfe einer extern moderierten Kreativsitzung) <p>- Diskussion: Störungen in den Gruppen „Dienstleistungen“ + „Marktbeobachtung“ durch angemeldeten Rückzug zweier Projektgruppenteilnehmer; Vereinbarung: Gespräch der Projektleiter mit den Betreffenden und Befragen aller Mitglieder, ob sie weiterhin mitarbeiten wollen</p> <p>- Beschluss: Kick-Off-Veranstaltung und Revisionstreffen im Oktober</p> <p>- Terminvereinbarung: zwei weitere Sitzungen der Steuerungsgruppe vor der Kick-Off-Veranstaltung</p>	<p>- Auftauchen von Problemen im Prozessverlauf bzgl. der Bindung von Projektgruppenmitgliedern; erste Ursachenzuschreibung: subjektive Gründe</p>
		<p>- 18.06. Interviews mit zwei Projektgruppenmitgliedern und zwei projektexternen Mitarbeitern</p> <p>- Aufgrund von „Urlaubszeit“ bleiben ausstehende Entscheidungen unbearbeitet</p> <p>- Keine offizielle Weiterleitung der Informationen an die Projektgruppenmitglieder</p>
		<p>- 18.07. Rückmeldung relevanter Interviewergebnisse in einem Beratungsgespräch mit der Projektadministratorin; Diskussion struktureller Ursachen und Abklärung des Vorgehens bzgl. des Bindungsproblems (Analyse, Maßnahmenentwicklung)</p>
04.09.02 Sitzung der Steuerungsgruppe	<p>- Umgang mit den Zielüberschneidungen: Präsentation der Zuordnungen durch die Projektadministratorin</p> <p>- Absprachen zum Vorgehen bzgl. der Bindungsprobleme von Projektgruppenmitgliedern</p> <p>- Vereinbarung: je zwei Kreativ-</p>	<p>- Weiter bestehende Unklarheiten in Bezug auf die verbindliche Teilnahme bzw. der endgültigen Zusammensetzung der PG</p>

	<p>Sitzungen in den Projektgruppen bis zur Kick-Off-Veranstaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Präsentation des Projektmanagement-Handbuchs durch A. Oppermann 	
September bis Mitte Oktober: Projektarbeit in den Teams	<ul style="list-style-type: none"> - Erneute Erarbeitung von visionären Zielen in zwei Kreativ-Sitzungen je Projektgruppe, Vorbereitungen zur Präsentation auf der Kick-Off-Veranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehen neu hinzugekommener Projektgruppenmitglieder - Auftauchen von Fragen bzgl. des weiteren Vorgehens - Endgültige Zusammensetzung der PG steht fest
25./26.10.02 Kick-Off-Veranstaltung in Faßberg	<p>Unter externer Moderation von A. Siepe und A. Oppermann</p> <ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der erarbeiteten Ziele - Rückblick auf das vergangene Projektjahr - Entwicklung von Maßnahmen in den PG 	<ul style="list-style-type: none"> - erste Ansätze zur Selbstevaluation im Projekt - Festlegung von Arbeitsregeln - Entwicklung eines Zeitkorridors
13.12.02 Sitzung der Steuerungsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitungen für eine Kick-Off-Veranstaltung für das gesamte Unternehmen 	
31.01.03 Kick-Off-Veranstaltung im Kommunikationszentrum	<p>Kick-Off-Veranstaltung für das gesamte Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktives unternehmensweites Projektmarketing

Anhang B

Anlage des Fragebogens zum Interview mit der Projektadministratorin

(Legende: PG = Projektgruppen, PL = Projektleiter, PGTn = Projektgruppenteilnehmer, St.Gr. = Steuerungsgruppe, ZK = Zukunftskonferenz)

I. Projektentstehung

1. Was waren die auslösenden Gedanken, Wahrnehmungen, Vorgeschichte etc. für dieses Projekt?
2. Gab es die Fluktuation bereits vor der Umstrukturierung oder erst nach der Umstrukturierung?
3. Hat sich an der Fluktuation inzwischen etwas geändert? Was schätzen Sie ist der Grund?
4. Seit wann arbeiten Sie hier - und warum noch immer?
5. Aus welcher Motivation oder welchen Erwartungen für sich selbst heraus beteiligen Sie sich am Projekt?
6. Wie haben Sie die Zukunftskonferenz als „Geburtstunde“ des Projekts erlebt?
 - Wie wurde über die Teilnahme an der ZK entschieden? Aus welchem Interesse sind Sie zur ZK gefahren?
 - Welche für Sie wichtige Erfahrung haben Sie dort gemacht? Was hat Sie positiv überrascht?
 - Haben sich bestimmte Herausforderungen für die Projektarbeit schon während der ZK abgezeichnet?
 - Haben sich Erwartungen aus der ZK für den weiteren

Projektverlauf ergeben?

- Welche Bedeutung messen Sie der ZK im Hinblick auf das gesamte Projekt bei?
 - Aus welchem Grund waren Gäste bei der ZK anwesend? Wie kam es gerade zu diesen Personen? Welchen Gewinn brachte ihre Anwesenheit?
7. Baut dieses Projekt auf andere Maßnahmen auf oder steht damit im Zusammenhang?
 8. Welche Vorerfahrungen oder Einstellungen beeinflussen möglicherweise Ihre Einstellung zu diesem Projekt?
 9. Welche Erwartungen sind mit dem Projekt verbunden, welche Ziele werden angestrebt?
 10. Wurde eine Umfeld- und Stakeholderanalyse vorgenommen? Wer hat sie ausgewertet und wie/ an wen kommuniziert?
 11. Werden Interessengruppen beteiligt?

II. Projektkonzept

1. Gibt es Unterlagen zum Projektkonzept?
2. Welche Aspekte des Rahmenplans sind bisher wie festgelegt?
 - Projektleitung
 - Zeitrahmen: Meilensteine oder „Zwischenchecks“
 - Umfeld- und Stakeholderanalyse
 - Setting der einzelnen Gruppen: Dauer und Abstände der Treffen
 - Austausch zwischen Lenkungsgruppe und Projektgruppen

- Dokumentation: Einheitlichkeit der Formulare, Zugänglichkeit, Ablage, Gesamtdokumentation?
- 3. Über welche Aspekte muss noch entschieden werden? Wie geschieht das?
- 4. Welche Überlegungen sprechen dafür, dass die PG "Mitarbeiter" und „Marktbeobachtung“ zuerst beginnen? Wie regieren die anderen beiden Gruppen darauf?
- 5. Wie wird damit umgegangen, dass die anderen PG ihre Arbeit zurückstellen, werden sie eingebunden? Warum sollen auch die anderen beiden Gruppen ihre Ziele jetzt präsentieren? Halten Sie das für sinnvoll?

III. Projektorganisation

1. Wie schätzen Sie die Zusammensetzung der Projektgruppen und der St.Gr. ein? Würden Sie aus heutiger Sicht sagen, dass man weitere Kriterien berücksichtigen sollte?
2. Wie sehen die Qualifikationsverteilung, Altersverteilung und Geschlechtsverteilung in den Projektgruppen aus?
3. Wie werden folgende Aspekte organisiert oder gewährleistet?
 - Geschützter Rahmen für die Arbeitsgruppen (Vertraulichkeit,...)
 - Bindung an das Projekt
 - Arbeitsbelastung/ Freistellung
 - Transparenz/ unternehmensinterne Kommunikation des Projekts
 - projektinterne Kommunikation
 - Dokumentation des Projekts (Vereinbarungen; Protokolle

→ Einsicht/ Ablage/ Verteilung; Ergebnisse...)

- Nachhaltigkeit (Ende, Einbinden, Gleichklang der anderen...)

IV. Projektumsetzung

1. An welchen Aufgaben arbeiten die Projektgruppen? Wissen Sie etwas über konkrete Maßnahmen vor Ort, welche geplant sind?
2. Wer ist Projektleiter? Welche Rolle haben die PL (in den Projektgruppen, im Unternehmen)? Welche offiziellen Aufgaben sind ihnen bisher zugedacht? Wo ist das dokumentiert?
3. Sehen Sie Herausforderungen oder Rollenkonflikte für die PL? Welche?
4. Ändert sich durch die Projektleiter das Machtverhältnis im Unternehmen? Inwiefern?
5. Wie verbinden Sie die Aufgabenbereiche PL, Projektadministratorin und Ihre üblichen Aufgaben?
6. Wie fühlen Sie sich in Bezug auf die Sitzung der ST.Gr. und Ihre Präsentation der Ziele? Wie haben Sie sich darauf vorbereitet?
7. Welches Vorwissen brachten Sie über Projektmanagement mit? War das Seminar darüber hilfreich?

V. Projektumfeld

1. Gibt es nach Ihrer Einschätzung Reaktionen auf das Projekt?
 - aus dem Unternehmen (Kollegen, andere Abteilungen...)
 - aus den Unternehmensumwelten (andere Organisationen)

2. Welcher Art (unterstützend, abwehrend)? Wie werden diese bemerkbar?
3. Haben Sie mit diesen Reaktionen gerechnet?
4. Beeinflussen sie den Projektverlauf? Inwiefern?
5. Was ist mit den beiden Personen, die trotz ihres Interesses nicht am Projekt beteiligt sind? Sind sie inzwischen eingebunden? Welchen Einfluss haben diese, den sie geltend machen könnten?

VI. Einschätzung

1. Ändert sich etwas für Sie, wo Sie jetzt Projektleitung und Projektadministratorin sind?
2. Welche Auswirkungen hat die Projektarbeit auf Ihre Arbeit ? Wie wirken sich Bedingungen wie Ihre Position, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung, Zugehörigkeitsdauer, sozialer Status etc. auf Ihre Arbeit im Projekt aus?
3. Sehen Sie bisher Nebenwirkungen des Projekts auf andere Bereiche, Maßnahmen...? (positiv, negativ)
4. Gibt es Dinge, die nach ihrer Einschätzung bisher zu wenig berücksichtigt wurden oder mit denen Sie nicht einverstanden sind?
5. Was könnte/ sollte Ihrer Meinung nach besser verlaufen? Wie könnte dieses „besser“ aussehen?
6. Vermuten Sie Schwierigkeiten beim weiteren Projektverlauf? Welcher Art (personelle, sachliche Aspekte, strukturelle Rahmenbedingungen)?
7. Gibt es Dinge, die Sie als förderlich für den Projektverlauf einstufen?

VII. Zur Organisationsdiagnose und Sonstiges

1. Aufbaustruktur: Gibt es Ihrer Meinung nach unternehmensspezifische Bedingungen und Faktoren, die den Projektverlauf beeinflussen? (Alter, Größe, Unternehmenszweck, flache Hierarchien,)
2. Führung: Welches Führungsverständnis wird in diesem Unternehmen formell und informell gelebt? Worin kommt es zum Ausdruck?
3. Mitarbeiter: Wie schätzen Sie die Arbeitsbedingungen incl. Anreizsystem für die Teams im Mieterzentrum derzeit ein? Vermuten Sie Auswirkungen des Projekts auf die Zielvereinbarungsgespräche zwischen den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern?
4. Belohnungssystem: Soviel ich weiß, ist eine leistungsorientierte Bezahlung geplant. Wie schätzen Sie die Auswirkungen einer leistungsorientierten Bezahlung auf die Mitarbeiter und die Fluktuation ein? Wer weiß davon, wie wird daran gearbeitet (Kriterien erstellen...)?
5. Kommunikation: Was würden Sie sagen zum Thema Kommunikation des Projekts - wie verläuft diese nach Ihrer Einschätzung (effektiv, Überangebot, meist informell...)?
6. Was würden Sie sagen zum Thema Vertrauen im Unternehmen?
7. Was gibt es sonst noch zu erwähnen?

Anhang C

Anlage des Beobachtungsbogens zur teilnehmenden Beobachtung

	<p>Sitzung der Steuerungsgruppe am 29.5.2002</p> <p>Ort: Zeit:</p>
Struktur/ Formales	<p>a. Struktur (Welche Struktur zeigt die Sitzung? Werden Regeln festgelegt?)</p> <p>b. Bereits festgelegte Arbeitsregeln (Protokollantin, Moderatorin, Protokollanknüpfung.....)</p> <p>c. TOP-Liste (Wie kommt sie zustande?)</p> <p>d. Umgang mit Zeit (Pünktlichkeit, Beginn und Ende?)</p> <p>e. Raum (Arbeitsatmosphäre, Sitzordnung...?)</p> <p>f. Stimmung</p> <p>g. Arbeitsmethoden</p>
Inhalt	<p>1. Kommunikation (schleppend, stockend, flüssig, übereilt...)</p> <p>2. Redeanteile (Wer redet viel, wenig auf wen wird reagiert und gehört, auf wen nicht...?)</p> <p>3. Rollenverteilung (Wodurch werden die in der Steuerungsgruppe eingenommenen oder verteilten Rollen erkennbar? Lassen sich die Rollen durchgängig trennen oder werden Widersprüche und Rollenkonflikte zu den Rollen im Alltagsgeschäft ersichtlich?)</p>

	<ol style="list-style-type: none">4. Umgang mit Problemen oder Konflikten (in der Sitzung, im Projektverlauf? Reaktionen?)5. Entscheidungen (Wie kommen sie zustande? Aufgrund welcher Informationen oder welcher Datenlage? Werden alle Meinungen/ Infos berücksichtigt?)6. Außenwahrnehmung (Wird sie berücksichtigt? Von wem?)7. Aufgabenverteilung (Wie erfolgt sie?)
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anhang D

N.N. 2015

Leitbild

Warum führen wir das Projekt N.N. 2015 durch?

Das Projekt hat zum Ziel, auch zukünftig den Gleichklang zwischen den Interessen der Mitglieder, der Mitarbeiter und des Unternehmens nachhaltig zu stärken und die Konkurrenzfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens N.N. langfristig zu sichern.

Hierzu bedarf es eines offensiven Dienstleistungsangebotes, einer guten Organisation, einer innovativen Marketingstrategie und attraktiver Arbeitsplätze. Damit wird eine langfristige Verbindung zwischen den Mitgliedern, den Mitarbeitern und dem Unternehmen gewährleistet.

Wie führen wir das Projekt N.N. 2015 durch?

Gemeinsamer Gestaltungsprozess

Mitarbeiter und Geschäftsführung durchlaufen gemeinsam einen spannenden Prozess, damit das Unternehmen N.N. auch in der Zukunft fit bleibt. Ziele werden gemeinsam vereinbart und getragen. Die Verantwortung übernehmen alle Beteiligten. In die Prozesse sind nicht nur die Mitarbeiter der Projektgruppen, sondern alle Mitarbeiter des Unternehmens eingebunden. Die Akzeptanz ist in allen Abteilungen vorhanden. Gut funktionierende Teamarbeit unterstützt die Zielerreichung. Ein umfangreiches Informationssystem sichert den Gleichstand für alle Mitarbeiter. Für alle Projektgruppen gelten einheitliche Regelungen und Rahmenbedingungen.

Aktive Beteiligung der Mitarbeiter

An der Zukunftsgestaltung des Unternehmens sind die Mitarbeiter aktiv beteiligt. Die Mitarbeiter können ihre Kreativität entfalten und Ideen einbringen. Außerdem identifizieren Sie sich mit dem Gestaltungsprozess und dem Unternehmen.

Das Prinzip lautet: bottom-up

- von unten nach oben.

Was jedoch nicht bedeutet, dass dadurch die vorhandene Hierarchie im Unternehmen aufgehoben wird.

Unter laufenden Rädern

Der laufende Geschäftsbetrieb hat Vorrang. Allen Mitarbeitern ist bewusst, dass die Projektarbeit nur mit starkem Engagement und zeitweiser Mehrarbeit zu bewältigen ist.

Organisation

Die Projektarbeit vollzieht sich in Projektgruppen. Der Gesamtprozess wird von einer Steuerungsgruppe begleitet.

Hamburg, Januar 2003/Steuerungsgruppe

Anhang E

Grundsätze für die Arbeit in Projektgruppen N.N. 2015

Zusammensetzung

Die Mindestteilnehmerzahl bei Zusammenkünften der Steuerungsgruppe beträgt 5, wobei ein Mitglied der Geschäftsführung, 3 Projektleiter und Frau Meierschulz anwesend sein müssen.

Die Mindestteilnehmerzahl bei Zusammenkünften der Projektgruppen beträgt 4, wobei die Projektleitung auf jeden Fall anwesend sein muss.

Regelmäßigkeiten

Die Projektgruppen treffen sich mindestens einmal im Monat. Bei Bedarf finden zusätzliche Arbeitstreffen statt.

Die Zusammenkünfte der Steuerungsgruppe finden mindestens einmal im Quartal statt. Bei Bedarf werden zusätzliche Zusammenkünfte einberufen.

Dokumentationsfluss

Die Ergebnisse aus den Arbeitssitzungen der Projektgruppen werden protokolliert und unter Laufwerk L:\ in den für die Projekte eingerichteten Dateien hinterlegt. Aus den Protokollen werden u.a. Informationen für alle Mitarbeiter zusammengestellt, die über den Mitarbeiteraushang veröffentlicht werden. Alle Informationen laufen über Frau Meierschulz.

Projektraum

Alle Projektgruppen nutzen nach Möglichkeit den im Servicebetrieb zur Verfügung stehenden Raum.

Budget

Externe Aufträge/Anschaffungen müssen von der Steuerungsgruppe genehmigt werden (z. B. an Gutachter, Institute, Berater usw.)

Personaleinsatz

Das Hinzuziehen weiterer Projektmitglieder ist nur nach Rücksprache mit der Steuerungsgruppe möglich.

Weisungsbefugnis

Projektleiter sind fachlich weisungsberechtigt, jedoch nicht disziplinarisch.

Projektaufwand

Der Zeitaufwand der Projekte wird dokumentiert (Anzahl der Projektstunden).

Zeitlicher Aufwand/Arbeitszeit

Mitarbeiter wollen und sollen Einsatz für die Projektarbeit erbringen. Durch die Projektarbeit entstehende Überstunden werden nicht vergütet.

Anhang F

Definition des Gesamtziels

Alle Projekte haben zum Ziel, den Gleichklang zwischen den Interessen der Mitglieder, der Mitarbeiter und dem Unternehmen herzustellen und die Konkurrenzfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit des N.N. langfristig zu sichern.

Hierzu bedarf es eines offensiven Dienstleistungsangebotes, einer guten Organisation, einer innovativen Marketingstrategie und attraktiver Arbeitsplätze. Sie rufen nicht nur Zufriedenheit sondern Begeisterung für das Unternehmen N.N. hervor und gewährleisten somit eine langfristige Verbindung zwischen den Mitgliedern, den Mitarbeitern und dem Unternehmen.

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt habe.

Hildesheim, 25. März 2003